TOM BUTLER - BOWDON

50 BUKU BISNIS PILIHAN YANG WAJIB DIBACA

Kumpulan Gagasan Terpenting tentang Inovasi, Manajemen, dan Strategi

"Tak seorang pun mampu menjelaskan intisari sebuah buku dengan lebih baik daripada Tom Butler-Bowdon, sebagaimana yang ia tunjukkan dengan efek besar di buku ini. Ia mengumpulkan kearifan penting yang ditulis oleh para praktisi terkemuka, seperti Richard Branson, Howard Schultz, dan Sheryl Sandberg, para pengamat yang paling cerdik (Peter Drucker, Jim Collins, dan yang lain), dan para pendongeng andal seperti Walter Isaacson dan Ron Chernow. Pencerahan tentang penciptaan kekayaan, perubahan sifat pekerjaan, serta dampak kemajuan teknologi ini tepat waktu, praktis, dan relevan."

—Bruce Rosenstein, Editor Pelaksana *Leader to Leader*;
Penulis *Create Your Future the Peter Drucker Way*

"Dalam mengajar manajemen, saya selalu mencari cara untuk menyaring pengetahuan demi keuntungan para siswa saya. Buku ini memberi basis sejarah manajemen, misi dan pengembangan tujuan, serta etika yang sangat baik. Sangat direkomendasikan untuk pertumbuhan usaha dan pribadi."

—Lawrence J. Danks, Asisten Profesor Bisnis, Camden County College,
New Jersey; Penulis *Your Unfinished Life*

50 Buku Bisnis Pilihan yang Wajib Dibaca

Kumpulan Gagasan Terpenting tentang Inovasi, Manajemen, dan Strategi

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta

(1). Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

(2). Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

(3). Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

(4). Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

50 Buku Bisnis Pilihan yang Wajib Dibaca

Kumpulan Gagasan Terpenting tentang Inovasi, Manajemen, dan Strategi

Tom Butler-Bowdon

Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

KOMPAS GRAMEDIA

50 BUSINESS CLASSICS

Your shortcut to the most important ideas on innovation, management, and strategy

by Tom Butler-Bowdon

Copyright © 2018 Tom Butler-Bowdon
All rights reserved.

50 BUKU BISNIS PILIHAN YANG WAJIB DIBACA

Kumpulan Gagasan Terpenting tentang Inovasi, Manajemen, dan Strategi

Tom Butler-Bowdon

GM 620203016

Hak cipta terjemahan Indonesia:
Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama

Penerjemah: Fairano Ilyas
Perwajahan sampul: Isran Febrianto
Perwajahan isi: Ayu Lestari

Diterbitkan pertama kali oleh
Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
anggota IKAPI, Jakarta, 2020

www.gpu.id

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

ISBN 978-602-06-3444-9
ISBN 978-602-06-3445-6 (PDF)

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta
Isi di luar tanggung jawab Percetakan

DAFTAR ISI

Pendahuluan xv

1. **P. T. Barnum—*The Art of Money Getting* (1880)** 1
   Tidak ada jalan pintas menuju kesuksesan bisnis; karakter yang bagus adalah segalanya.
2. **Richard Branson—*Losing My Virginity* (1998)** 10
   Jangan takut untuk menjadi berbeda. Saat memasuki bidang atau industri baru, apa pun itu, arahkan tujuan Anda untuk mengguncang dan menyajikan nilai baru.
3. **Andrew Carnegie—*The Gospel of Wealth* (1899)** 19
   Pencipta kekayaan memiliki kewajiban moral untuk memperkaya kehidupan orang lain dengan cara apa pun yang mereka bisa.
4. **Alfred Chandler—*The Visible Hand* (1977)** 27
   Bukan kewirausahaan, melainkan manajemen yang membawa kemajuan terbesar dalam bisnis.
5. **Ron Chernow—*Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.* (1998)** 37
   Monopoli raksasalah yang terbaik dalam melayani masyarakat, dengan memberikan kualitas dan harga yang lebih rendah bagi konsumen.

6. **Clayton Christensen—*The Innovator's Dilemma* (1997)** 48
Bisnis harus terlibat secara sengaja dalam "inovasi yang kacau" jika ingin bertahan dan menjadi makmur.
7. **Duncan Clark—*Alibaba: The House that Jack Ma Built* (2016)** 58
Jangan takut dengan pemain besar di industri Anda. Visi, kesabaran, dan ketangkasan dapat membuat Anda melebihi mereka.
8. **Jim Collins—*Great by Choice* (2011)** 71
Perusahaan-perusahaan besar tetap unggul bahkan di masa-masa sulit sekalipun.
9. **W. Edwards Deming—*Out of the Crisis* (1982)** 81
Perusahaan dengan fokus ekstrem pada kualitas, sistem yang lebih baik, dan peningkatan yang konstan memiliki keunggulan.
10. **Peter Drucker—*The Effective Executive* (1967)** 93
Efektivitas di tempat kerja tergantung pada kejelasan tujuan dan keinginan untuk berkontribusi.
11. **Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton—*Getting to Yes* (2011)** 104
Negosiasi yang berhasil didasarkan pada prinsip, bukan tekanan.
12. **Martin Ford—*Rise of the Robots* (2015)** 117
Otomatisasi dan kecerdasan buatan akan mengubah lanskap pekerjaan dan produksi selamanya.
13. **Michael E. Gerber—*The E-Myth Revisited* (2001)** 130
Kunci menuju kemakmuran sejati dalam bisnis adalah bekerja di perusahaan Anda, bukan di dalamnya.
14. **Conrad Hilton—*Be My Guest* (1957)** 139
Kepercayaan pada ide dan pemikiran Anda sangatlah penting untuk membangun bisnis yang hebat.
15. **Ben Horowitz—*The Hard Thing about Hard Things* (2014)** 147
Tidak ada yang benar-benar mempersiapkan Anda untuk

memimpin sebuah organisasi dan menghadapi krisis yang tak terhindarkan.

16. **Walter Isaacson—*Steve Jobs* (2011)** 159
Visi yang hebat membutuhkan intensitas yang mengejutkan untuk direalisasikan.

17. **Josh Kaufman—*The Personal MBA* (2010)** 171
Anda tidak perlu menghabiskan banyak uang untuk mendapatkan pendidikan bisnis yang baik.

18. **Guy Kawasaki—*The Art of the Start* (2004)** 182
Tujuan mendasar dalam memulai perusahaan baru adalah menciptakan makna.

19. **John Kay—*Obliquity* (2010)** 191
Perusahaan yang mengutamakan keuntungan di atas misi pasti goyah dalam jangka panjang.

20. **Stuart Kells—*Penguin and the Lane Brothers* (2015)** 199
Bangun perusahaan yang membuat orang bersemangat atau membuka pengetahuan bagi jutaan orang.

21. **W. Chan Kim & Renée Mauborgne—*Blue Ocean Strategy* (2005)** 210
Perusahaan melakukan kesalahan dengan berfokus pada persaingan ketika seharusnya mereka berfokus menciptakan lompatan besar dalam nilai.

22. **Phil Knight—*Shoe Dog* (2016)** 220
Bisnis yang hebat dapat menjadi hasil dari hasrat pribadi yang besar.

23. **Richard Koch & Greg Lockwood—*Simplify* (2016)** 231
Penyederhanaan radikal dari produk dan layananlah, bukan inovator, yang memenangkan hadiah besar dalam bisnis.

24. **Terry Leahy—*Management in Ten Words* (2012)** 241
Kesederhanaan dan kejelasan adalah keuntungan paling kuat dalam bisnis, tapi Anda hanya bisa mencapainya dengan menjadi bisnis yang berfokus pada pelanggan secara radikal.

25. **Patrick Lencioni—*The Five Dysfuctions of a Team* (2002)** 252
Tim terbaik saling memercayai, menyambut konflik, bertanggung jawab, dan berfokus pada hasil.

26. **Marc Levinson—*The Box* (2006)** 263
Bagaimana inovasi sederhana—yaitu wadah pengiriman—mengubah perdagangan dunia.

27. **Theodore Levitt—*Marketing Myopia* (1960)** 273
Pahami betul bisnis apa yang Anda jalani maka Anda memiliki peluang untuk membentuk masa depan Anda.

28. **Stanley McChrystal—*Team of Teams* (2015)** 282
Transparansi informasi memungkinkan orang membuat keputusan yang baik dan menciptakan kesatuan tujuan.

29. **Douglas McGregor—*The Human Side of Enterprise* (1960)** 292
Orang secara alami ingin melakukan yang terbaik untuk sebuah organisasi jika mereka merasa tujuan pengembangan pribadi mereka yang lebih tinggi terpenuhi.

30. **Geoffrey A. Moore—*Crossing the Chasm* (1991)** 302
Memikat pengadopsi awal produk Anda tidak berarti bisnis Anda akan menangkap pasar *mainstream*.

31. **Tom Rath & Barry Conchie—*Strengths Based Leadership* (2008)** 311
Memaksimalkan kekuatan Anda—bukan berusaha mengoreksi kelemahan Anda—merupakan kunci keberhasilan kerja.

32. **Al Ries & Jack Trout—*Positioning* (1981)** 320
Perusahaan yang sukses tidak hanya menjual produk, namun menempati ruang yang sangat spesifik dalam pikiran orang.

33. **Eric Ries—*The Lean Startup* (2011)** 331
Kurangnya sumber daya dapat menjadi anugerah dalam menciptakan perusahaan baru, dengan eksperimen dan analisis menggantikan strategi besar dan modal.

34. **Sheryl Sandberg—*Lean In* (2013)** 340
Semakin banyak wanita yang memiliki jabatan tertinggi tidak hanya baik untuk kepentingan mereka sendiri, namun perusahaan akan berhasil hanya jika mereka benar-benar mewakili setengah dari pasar.

35. **Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg—*How Google Works* (2015)** 351
Menciptakan budaya belajar dan inovasi: Hanya dengan itu, barulah Anda akan menarik orang yang tepat ke perusahaan Anda.

36. **Alice Schroeder—*The Snowball: Warren Buffett and the Business of Life* (2008)** 364
Waktu, disiplin, dan fokus adalah unsur terpenting dalam membangun kekayaan.

37. **Howard Schultz—*Pour Your Heart into It* (1997)** 375
Perusahaan besar dapat dibangun dengan memberi orang sedikit kegembiraan di hari mereka.

38. **Peter Senge—*The Fifth Discipline* (1990)** 383
Perusahaan-perusahaan besar adalah komunitas di mana ada komitmen tulus terhadap potensi yang direalisasikan dari setiap anggota.

39. **Simon Sinek—*Start with Why* (2009)** 393
Rata-rata perusahaan berfokus pada "apa" yang mereka hasilkan. Para pemimpin bisnis hebat menginspirasi orang untuk mengambil tindakan dengan menggerakkan alasan kuat di balik mereka, yaitu: "Mengapa".

40. **Seema Singh—*Mythbreaker: Kiran Mazumdar-Shaw and the Story of Indian Biotech* (2016)** 402
Industri maju dapat muncul di lingkungan yang tidak mungkin sekalipun.

41. **Alfred P. Sloan—*My Years with General Motors* (1963)** 411

Generasi baru perusahaan besar membutuhkan jenis manajemen yang berbeda.

42. **Brad Stone—*The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon* (2013)** 423
Inovasi tak henti-hentinya menyenangkan pelanggan, dan pandangan jangka panjang menciptakan peritel *online* yang dominan.

43. **Matthew Syed—*Black Box Thinking* (2015)** 438
Kesediaan untuk sering gagal—sambil menyerap pelajaran tentang kegagalan dan terus-menerus melakukan penyesuaian—adalah cara menuju kesuksesan bisnis.

44. **Frederick Winslow Taylor—*The Principles of Scientific Management* (1911)** 450
Peningkatan dramatis dalam modal memberi manfaat pada produktivitas dan yang berkaitan dengan tenaga kerja.

45. **Peter Thiel—*Zero to One* (2014)** 461
Agar tumbuh lebih cepat, dunia membutuhkan teknologi transformatif dan model bisnis.

46. **Robert Townsend—*Up the Organization* (1970)** 474
Orang-orang di tempat kerja akan menjadi paling termotivasi dan sukses ketika dibiarkan melakukan pekerjaan mereka dan diperlakukan sebagai manusia.

47. **Donald Trump—*The Art of the Deal* (1987)** 485
Agar berhasil dalam bisnis, keberanian dan promosi harus diimbangi dengan kesabaran, kehati-hatian, dan fleksibilitas.

48. **Ashlee Vance—*Elon Musk* (2015)** 494
Pengusaha visioner seharusnya tidak hanya menciptakan bisnis, tapi juga membentuk masa depan.

49. **Jack Welch—*Jack: Straight from the Gut* (2001)** 505
Jangan pernah meremehkan seberapa jauh Anda bisa melangkah dengan menjadi diri sendiri.

50. **James P. Womack, Daniel T. Jones & Daniel Roos—*The Machine that Changed the World* (1990)** 513
Praktik baru dalam bidang manufaktur dan manajemen menghemat sumber daya yang luas dan menghasilkan barang yang berkualitas lebih tinggi.

50 Buku Bisnis Pilihan Lainnya 523
Daftar Pustaka 533
Ucapan Terima Kasih 537
Tentang Penulis 538

Schroeder
Schroeder
Collins
Fisher, Ury & Patton
Thiel
Schultz
Ries
Levinson
Chernow
Horowitz
Taylor
McChrystal
Levinson
Kim & Mauborgne
McChrystal
Vance
McGregor
Leahy
Knight
Collins
Ries
Syed
Sinek
Sloan
Collins
Townsend
Gerber
Trump
Taylor
Lencioni
Chandler
Levitt
Sinek
Kawasaki
Hilton
Kaufman
Singh
Leahy
Isaacson
Sandberg
Chernow
Moore
Drucker
Deming
Moore
Levitt
McGregor
Lencioni
Deming
Sloan
Branson
Womack, Jones & Roos
Ries & Trout
Drucker
Ford
Sandberg
Welch
Hilton
Kay
Horowitz
Townsend
Senge
Welch
Ries & Trout
Branson
Chandler
Schultz
Barnum
McChrystal
Moore
Kay
Koch & Lockwood

Pendahuluan

"Orang selalu menilai terlalu tinggi kerumitan bisnis. Ini bukanlah ilmu pengetahuan yang amat rumit—kami telah memilih salah satu profesi paling sederhana di dunia."

— Jack Welch, mantan pimpinan General Electric

Buku ini adalah campuran teori menarik, contoh kehidupan nyata, dan cerita bermanfaat yang bertujuan membuat Anda berpikir secara lebih mendalam tentang bisnis. Dari kisah klasik asli yang bernilai sejarah, hingga tulisan terbaik terkini, tujuannya adalah memilih gagasan terpenting yang membantu Anda menghasilkan gagasan berharga, mengubahnya menjadi usaha, dan membuat strategi untuk meraih kesuksesan.

Sebagian besar buku bisnis hanya berisi satu atau dua gagasan utama; halaman-halaman selanjutnya sekadar memperkuat argumentasinya dengan ilustrasi dan contoh. Dengan asumsi bahwa satu gagasan yang diingat lebih dahsyat daripada seperangkat konsep dan gagasan yang disimpan di suatu tempat di *notebook* atau komputer Anda, saya mencoba merangkum inti teksnya untuk Anda. Saat membahas gelar bisnis yang mahal seperti MBA, pakar pemasaran Seth Godin pernah menulis, "Sulit bagi saya untuk memahami mengapa ini adalah penggunaan waktu dan uang yang lebih baik daripada pengalaman nyata yang dikombinasikan dengan membaca tiga puluh atau empat puluh buku secara tekun." Buku ini tidak mengklaim sebagai alternatif terhadap kursus studi bisnis komprehesif, tapi bisa menghemat waktu Anda membaca banyak teks yang Anda rasa perlu dibaca tetapi belum

Anda lakukan. Bisnis mungkin bukan ilmu pengetahuan yang amat rumit, tapi bisnis penuh dengan gagasan yang salah satunya bisa mengubah cara Anda melakukan berbagai hal atau membantu Anda menemukan hal besar selanjutnya. Buku ini adalah jalan pintas menuju gagasan tersebut.

Apakah bisnis adalah sebuah seni, ilmu, disiplin, atau praktik? Pada awal abad kedua puluh, ketika sekolah bisnis mulai bermunculan dan manajemen menjadi bidang studi tersendiri, banyak klaim menyatakan bahwa bisnis bisa menjadi "ilmiah". Walaupun demikian, bisnis tidak menjadi ilmu, atau bahkan ilmu sosial. Salah satu alasannya adalah bahwa unit utama analisisnya, perusahaan, muncul dalam sangat banyak bentuk, ukuran, serta rasa, dan dengan melibatkan berbagai macam orang, jadi agak sulit menyamaratakan "hukum" dari satu bisnis ke bisnis lain. Alasan lain adalah bahwa perusahaan berada di pasar yang senantiasa berubah: baru saja Anda memahami pasar tertentu, pasar tersebut terdisrupsi, hilang, atau terpecah menjadi bidang yang lebih khusus. Persis sebagaimana yang ditemukan oleh para ekonom ketika mengamati ekonomi, apa pun yang bergantung pada ekspektasi dan motivasi manusia sulit dipahami. Begitu pula bisnis.

Meskipun tidak akan pernah menjadi ilmu dalam pengertian sebenarnya, bisnis pada waktu yang sama adalah sesuatu yang lebih dari seni. "Praktik" adalah kata yang paling tepat. Ada beberapa wawasan, praktik, dan cara berpikir yang tampaknya tetap berlaku di banyak perusahaan dan pasar, dan melalui literatur bisnis wawasan, praktik dan cara berpikir ini diidentifikasi serta disebarkan. Buku bisnis yang bagus adalah buku yang memberikan gagasan baru tentang cara melakukan berbagai hal, menggunakan contoh eksekusi sukses yang bisa Anda terapkan pada organisasi Anda sendiri. Buku bisnis yang hebat tidak hanya melakukan ini, tapi juga membakar imajinasi, menjanjikan semacam lompatan ke depan atau terobosan. Jenis buku bisnis terkadang dituding *terlalu* inspiratif, tanpa fondasi statistik yang memadai, tapi terkadang kita hanya membutuhkan sedikit motivasi untuk memulai usaha baru yang mungkin akan mengubah dunia dengan cara tertentu, membuat kehidupan masyarakat menjadi lebih mudah, lebih produktif, atau lebih

indah. Niat mulia seperti itu bisa membuat bisnis menjadi sebuah panggilan sekaligus karier karena saat berjuang memberikan sesuatu yang bernilai, kita mengubah *diri kita sendiri* dalam prosesnya.

Sekilas tentang buku ini

Judul-judul yang diliputi di buku ini bisa dikelompokkan menurut tiga tema luas:

- Kewirausahaan dan Inovasi
- Manajemen, Kepemimpinan dan Efektivitas
- Strategi dan Pemasaran

Kewirausahaan dan Inovasi

Losing My Virginity oleh Richard Branson
Titan: The Life of John D. Rockfeller Sr. oleh Ron Chernow
Alibaba: The House that Jack Ma Built oleh Duncan Clark
Rise of the Robots oleh Martin Ford
The E-Myth Revisited oleh Michael E. Gerber
Be My Guest oleh Conrad Hilton
The Hard Thing about Hard Things oleh Ben Horowitz
Steve Jobs oleh Walter Isaacson
The Art of the Start oleh Guy Kawasaki
Penguin and the Lane Brothers oleh Stuart Kells
Shoe Dog oleh Phil Knight
The Box oleh Marc Levinson
The Lean Startup oleh Eric Ries
Pour Your Heart into It oleh Howard Schultz
Mythbreaker oleh Seema Singh
The Everything Store oleh Brad Stone

Zero to One oleh Peter Thiel
The Art of the Deal oleh Donald Trump
Elon Musk oleh Ashlee Vance

"Kisah asal-usul" bisnis—uraian tentang masa awal berbagai perusahaan terkemuka seperti Virgin, Apple, Penguin, Tesla, Nike, Starbucks, Amazon dan Alibaba—mungkin tidak bersifat ilmiah, tapi sering kali sangat menginspirasi. Mudah untuk mengamati perusahaan besar, jaringan restoran atau hotel, atau platform *online* yang sukses, dan melihat kebangkitannya sebagai keniscayaan. Biasanya, kebangkitannya adalah segala hal selain keniscayaan, dan hanya ketabahan yang tidak ilmiah, hasrat, kemujuran, dan keyakinanlah yang mendorong orang-orang ke depan setelah antusiasme awal, melalui kesulitan yang sering muncul untuk mencapai sesuatu yang masih mereka percayai. Seseorang cukup membaca kisah tentang pendiri Nike, Phil Knight, pendiri Alibaba, Jack Ma, dan pendiri Starbucks, Howard Schultz, untuk memahami betapa serunya bisnis, bahkan setelah sebuah merek sudah dikenal. Sebagaimana dipaparkan oleh pemodal ventura Ben Horowitz dalam *The Hard Thing About Hard Things*, dunia ini penuh dengan gagasan bisnis yang bagus, tapi pada akhirnya yang paling penting adalah eksekusi. Tak seorang pun memahami seperti apa rasanya menjalankan sebuah perusahaan sampai mereka berada di posisi itu, dan buku Horowitz melihat biaya psikologis dari kepemimpinan yang tidak dibicarakan banyak orang.

Sering kali yang membuat seorang wirausaha tetap bertahan adalah besarnya visi awal. Dalam *Losing My Virginity*, Richard Branson menyebut bahwa ia tidak pernah menjalankan sebuah bisnis semata-mata untuk menghasilkan uang; bisnis harus mengubah cara melakukan sesuatu dengan cara tertentu, dan harus menyenangkan. Biografi Ashlee Vance tentang Elon Musk mengungkapkan tentang seseorang yang terdorong untuk mengubah dunia melalui mobil listrik dan perjalanan luar angkasa dengan biaya terjangkau. Sebagai seorang tokoh, Musk memiliki kemiripan dengan mendiang Steve Jobs yang dikenal sebagai seseorang yang sangat penuntut terha-

dap orang-orangnya untuk mencapai hal-hal yang nyaris mustahil. Kedua orang ini cocok dengan deskripsi "visioner" dalam hal kemampuan mereka membentuk masa depan dan membangun produk dan bahkan industri yang baru sama sekali, tidak sekadar bereaksi terhadap apa yang dilakukan semua sejawat mereka. Bahkan, dalam *Zero to One*, pendiri PayPal dan pemodal ventura Peter Thiel meratapi apa yang ia lihat sebagai tren yang menjauhi visi dan mendekati tindakan mengubah atau memperbaiki sesuatu secara bertahap atau sedikit demi sedikit. Apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh dunia adalah produk transformatif dan industri yang sepenuhnya baru yang bisa memecahkan beberapa masalah terbesar. Ironisnya, ini bisa dicapai dengan penemuan yang tampaknya biasa saja. Dalam *The Box*, Marc Levinson bercerita tentang bagaimana penemuan kontainer kapal memberi dampak sangat besar terhadap perdagangan dunia, menghapus pemborosan di pelabuhan, dan menghubungkan rantai pasokan global, hal yang tidak pernah terjadi sebelumnya.

Dorongan tanpa henti dari John D. Rockfeller untuk mendominasi industri perminyakan sering digambarkan sebagai praktik keserakahan, tapi upayanya membakukan kualitas minyak, membuatnya lebih aman dan seragam, membuka jalan bagi era industri otomotif. Kita juga tidak boleh mengecilkan pencapaian inovator ritel seperti pendiri Amazon Jeff Bezos. Tindakan jitu Amazon, yang memiliki jutaan produk peringkat pengguna, membantu membuat keputusan pembelian menjadi lebih objektif, sekaligus menurunkan harga dan membuat pembelian menjadi lebih aman. Taobao milik Jack Ma dan situs web Tmall melakukan hal serupa untuk ritel Tionghoa, yang hingga masa Alibaba bercirikan kombinasi toserba milik negara yang tidak menarik, toko kecil, dan pasar jalanan.

Tujuan utama setiap wirausaha dan inovator pastinya adalah mengangkat kemanusiaan dengan cara tertentu sambil menghasilkan laba. Tidak banyak contoh yang lebih baik daripada tindakan yang diambil Lane bersaudara saat mereka bertaruh meluncurkan seri buku baru "Penguin" pada 1935, seri buku yang menyajikan tulisan tingkat tinggi dengan harga murah. Tiba-tiba, orang-orang yang berpenghasilan kecil mampu mendidik dan mengangkat

diri sendiri, membuat Lane bersaudara berhasil meraih kekayaan dan menciptakan salah satu bisnis media global pertama.

Bila mampu memulai usaha baru, Anda bisa menghemat banyak sumber daya sia-sia dengan membaca buku-buku hebat tentang usaha rintisan. *The Art of the Start* karya Guy Kawasaki tetap populer, sebagaimana buku karya Michael E. Gerber, *The E-Myth Revisited,* yang mengingatkan untuk tidak merasa kewalahan dengan hal-hal mendasar terkait menjalankan sebuah usaha. Terakhir, *The Lean Startup* menjelaskan pendekatan bertahap dan berulang terhadap inovasi, yang memberikan uji realitas pada gagasan yang didorong ego yang terlihat bagus di atas kertas tapi tidak akan berhasil dalam realitas. Sebagaimana semua wirausaha ketahui, kesuksesan bisnis berasal dari perpaduan aneh upaya mencari sesuatu yang baru dan kecintaan akan umpan balik dan data.

Manajemen dan Kepemimpinan

The Art of Money-Getting oleh P. T. Barnum
The Gospel of Wealth oleh Andrew Carnegie
The Visible Hand oleh Alfred Chandler
Out of the Crisis oleh W. Edwards Deming
The Effective Executive oleh Peter Drucker
Getting to Yes oleh Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton
The Personal MBA oleh Josh Kaufman
Management in Ten Words oleh Terry Leahy
The Five Dysfunctions of a Team oleh Patrick Lencioni
Team of Teams oleh Stanley McChrystal
The Human Side of Enterprise oleh Douglas McGregor
Strengths Based Leadership oleh Tom Rath & Barry Conchie
Lean In oleh Sheryl Sandberg
How Google Works oleh Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg
The Snowball oleh Alice Schroeder

The Fifth Discipline oleh Peter Senge
My Years with General Motors oleh Alfred P. Sloan
Black Box Thinking oleh Matthew Syed
The *Principles of Scientific Management* oleh Frederick Winslow Taylor
Up the Organization oleh Robert Townsend
Jack: Straight from the Gut oleh Jack Welch
The Machine that Changed the World oleh James P. Womack,
Daniel T. Jones & Daniel Roos

"Manajemen" sebenarnya diciptakan pada awal abad kedua puluh di Prancis dengan tulisan karya insinyur pertambangan Henri Fayol dan di Amerika Serikat dengan buku *The Principles of Scientific Management* karya Frederick Winslow Taylor. Taylor bekerja sebagai juru mesin di pabrik baja, dan melihat secara langsung inefisiensi peringkat yang terjadi saat barang diproduksi secara manual. Dengan membakukan setiap tahap dalam memproduksi barang, hasil produksi bisa lebih cepat dan dengan kualitas lebih tinggi. Efisiensi masif yang dihasilkan Taylor memungkinkan diproduksinya barang secara massal dan murah di dunia modern; salah satu contoh bagusnya adalah pabrik milik Henry Ford.

Begitu produksi massal tersebar ke segala penjuru, yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lain adalah kualitas barangnya. W. Edwards Deming meneliti sistem kendali mutu dan memberikan wawasannya pada produsen Jepang pada masa ketika para produsen Amerika tidak tertarik. Kisah tentang kebangkitan perusahaan Jepang yang terobsesi pada kualitas, yang mengembangkan metode etos "ramping" dan "tepat waktu" yang diperkenalkan oleh Toyota, diceritakan dengan baik dalam *The Machine that Changed the World* karya Womack dan kawan-kawan.

Dalam sistem kapitalisme, pernyataan bahwa hal yang mendorong permintaan adalah "tangan tersembunyi" dari pasar adalah hal yang sudah diterima. Alfred Chandler sebaliknya berpendapat bahwa tangan *terlihat* manajerialisme dalam bentuk usaha industri modern, dengan jajaran manajer

profesional, adalah yang sebenarnya mengoordinasi kegiatan ekonomi dan mengalokasikan sumber dayanya. Tidak ada contoh yang lebih baik daripada General Motors, dan kisah inspiratif Alfred Sloan saat ia memimpin perusahaan itu selama tiga dekade adalah wawasan tentang bagaimana sebuah perusahaan raksasa bisa tetap responsif terhadap perubahan selera dan kebutuhan konsumen.

Sistem manajemen perintah-dan-kendali hierarkis di perusahaan besar dipertanyakan dalam buku inovatif Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, yang mengungkapkan bahwa karyawan akan berkinerja lebih baik dan lebih puas bila diberi lebih banyak otonomi dan tanggung jawab. Perusahaan penganut "teori Y" memahami bahwa orang tidak hanya termotivasi oleh uang, tapi juga oleh keinginan untuk mengembangkan kepribadian dan kontribusi. Sebagaimana ditulis Peter Senge dalam *The Fifth Discipline*, perusahaan besar adalah *komunitas* di mana ada komitmen tulus untuk mewujudkan potensi setiap anggota. Kesuksesan Bob Townsend mengelola Avis, ujarnya, adalah karena ia mengikuti prinsip McGregor, dan penekanan McGregor pada kerja sama tim masih dikembangkan hari ini. Dalam aksi militer AS di Irak, Jendral Stanley McChrystal menemukan bahwa hanya pembagian informasi yang radikal dan kekuatan yang terbagi yang bisa menciptakan kekuatan yang mampu mengalahkan Al Qaeda.

Tujuan manajemen, dari sebuah organisasi dan diri sendiri, adalah efektivitas. Buku Peter Drucker, *The Effective Executive*, mengingatkan kita bahwa seorang eksekutif digaji bukan untuk "memadamkan api", tapi untuk membuat beberapa keputusan yang benar-benar penting yang membantu mendefinisikan organisasi dan tujuannya. Eksekutif sejati selalu lebih strategis daripada reaktif. Eksekutif juga harus bekerja sesuai kekuatan mereka, bukannya mencoba mengoreksi kelemahan mereka, sebuah tema yang belum lama ini diangkat dalam *Strengths Based Leadership* karya Rath dan Conchie. Para peneliti jajak pendapat Gallup menyatakan bahwa kepemimpinan adalah keniscayaan ketika orang mengisi ulang bakat mereka.

Tidak ada organisasi yang bisa benar-benar efektif, ujar Sheryl Sandberg

dalam *Lean In*, bila organisasi itu tidak dengan sengaja mencoba mewakili populasi secara umum: bila tidak, Anda akhirnya akan bercokol di sebuah tempat kerja satu dimensi yang tidak cocok untuk menciptakan produk dan jasa yang melayani 100% dari populasi. Saat bicara dalam sebuah konferensi, Bill Gates ditanyai apa tip terbaiknya untuk kesuksesan bisnis. Pertama, ujarnya, Anda tidak akan pernah mencapai potensi ekonomi Anda bila separuh populasi—perempuan—dengan semua otak, bakat, dan sudut pandang yang berbeda tidak dipekerjakan.

Bila Anda bisa membangun bisnis besar, efeknya bisa lebih besar dan bertahan lama daripada apa yang Anda bayangkan. Bila Anda sukses secara finansial, pikiran akan secara alami berpaling pada warisan yang ingin Anda tinggalkan, dampak Anda yang lebih luas. Orang yang mati kaya, menurut Andrew Carnegie, "mati tercela". Kekayaan Carnegie membiayai ratusan perpustakaan dan yayasan perdamaian. Uang milik Warren Buffett akan digabungkan dengan kekayaan Bill Gates untuk membantu memberantas penyakit yang bisa dicegah. Bisnis tidak berdiri dalam kehampaan, tapi merupakan bagian dari masyarakat. Ketika sukses, kita menunjukkan rasa syukur dan beramal pada komunitas yang telah memungkinkan kesuksesan kita.

Strategi dan Pemasaran

The Innovator's Dilemma oleh Clayton Christensen
Great by Choice oleh Jim Collins
Obliquity oleh John Kay
Blue Ocean Strategy oleh W. Chan Kim & Renée Mauborgne
Simplify oleh Richard Koch & Greg Lockwood
Marketing Myopia oleh Theodore Levitt
Crossing the Chasm oleh Geoffrey A. Moore
Positioning oleh Al Ries & Jack Trout
Start with Why oleh Simon Sinek

Strategi berakar pada peperangan, tapi menjadi hal yang bisa diterapkan di dunia bisnis seiring bertumbuh besarnya dan semakin rumitnya perusahaan, dan harus membuat pilihan penting tentang di mana mereka harus mencurahkan sumber daya. Intinya, strategi adalah *fokus*—yang menjadi jelas di pasar dan pilihan yang tidak akan Anda cari, sehingga semua kemampuan dan daya intelektual Anda bisa dikerahkan untuk hal yang Anda identifikasi sebagai kekuatan perusahaan Anda. Sebagaimana diungkapkan oleh Kim dan Mauborgne dalam buku laris *Blue Ocean Strategy*, tujuannya adalah menciptakan sebuah produk atau jasa yang begitu terdiferensiasi sehingga menciptakan sebuah kategori baru dan "memiliki" pasar itu.

Begitu pula buku karya Richard Koch dan Greg Lockwood, *Simplify: How the Best Business in the World Succeed*, yang mengemukakan bahwa kisah kesuksesan besar dalam bisnis, dari Ford hingga Ikea hingga Google, adalah kisah sukses yang menyederhanakan harga atau produk secara radikal. Produk yang tiba-tiba dibuat jauh lebih murah daripada produk pesaing, atau produk yang jauh lebih mudah digunakan atau yang jauh lebih canggih, menyapu pasar. Perusahaan pintar, untuk menghindari terjebak di tengah, memilih salah satu. Buku karya Michael Porter, *Competitive Strategy* (1980), menyebutkan bahwa perusahaan harus memilih antara biaya dan diferensiasi produk unggulan, tapi *Simplify* memuat sejumlah besar contoh kontemporer, dari Airbnb hingga Uber hingga Facebook, yang membuat konsep ini menjadi hidup bagi pembaca masa kini.

Tantangan menetapkan strategi yang tepat diungkapkan secara menakjubkan dalam buku *The Innovator's Dilemma* oleh Clayton Christensen, yang menunjukkan bagaimana perusahaan-perusahaan mapan bisa menjadi korban dari kesuksesan mereka sendiri. Mereka harus terus menghasilkan pendapatan dari produk yang menguntungkan untuk menutup semua biaya tetap mereka dan menghasilkan laba, tapi saat melakukannya bisa gagal melihat kemunculan teknologi yang pada awalnya tampak tidak memiliki nilai komersial yang tinggi. Perusahaan-perusahaan kecil, karena tidak memiliki beban besar, mulai menjual versi dasar dari teknologi tersebut ke pasar ter-

batas, tapi seiring semakin canggihnya produk mereka, perusahaannya mendominasi pasar ceruk yang terus tumbuh. Saat itu, mungkin sudah terlambat bagi para pemain mapan untuk mencari nama.

Akan tetapi, sebagaimana hasil pengamatan Jim Collins dalam *Great by Choice*, banyak perusahaan, dari Intel hingga Genentech, menjadi besar melalui kombinasi beberapa hal, antara lain sikap terbuka terhadap hal baru dan inovatif, tapi juga disiplin yang luar biasa dalam hal kemampuan menepati janji dan mempertahankan target finansial. Untuk mencapai tindak penyeimbangan seperti itu, Anda harus menetapkan dengan sangat jelas apa yang akan diperjuangkan oleh organisasi Anda. *Start with Why* karya Simon Sinek menyediakan inspirasi bagi perusahaan-perusahaan yang kehilangan arah, dan merupakan bacaan wajib bila Anda sedang dalam proses mendirikan perusahaan.

Sering kali ada garis yang kabur antara strategi dan pemasaran, dan buku karya Al Ries dan Jack Trout, *Positioning*, bahkan berujung pada bidang baru "pemasaran strategis", yang membantu perusahaan memperoleh kejelasan tentang cara memosisikan diri, atau produk, atau layanan, dalam pasar. Karena publik akan segera menyamakan tawaran Anda dengan sebuah gagasan (misalnya Volvo = aman), kesadaran akan hal ini memungkinkan Anda membangun persepsi pemasaran menjadi penciptaan sebuah produk sejak awal. Membuat sebuah produk tanpa memahami sepenuhnya kemungkinan *positioning* di benak masyarakat membuat pemasaran tidak layak dianggap sebagai strategi.

Terakhir, buku karya ekonom Inggris John Kay, *Obliquity*, memberi pandangan orisinal tentang strategi bisnis dengan menyebutkan bahwa perusahaan yang *tidak* mengutamakan laba dan pemegang saham cenderung memiliki kinerja terbaik. Pasalnya, bila mereka mempunyai beberapa misi besar, hal ini mendorong dan mengilhami semua orang yang terlibat untuk mencapainya, dan publik yang membeli juga menghargai keautentikannya. Kita bisa melihat dengan mudah organisasi yang berdiri hanya untuk diri mereka sendiri, yang tidak merasa bertanggung jawab atas karyawan atau dunia luas.

Tentang Daftarnya

Mungkin separuh buku pada daftar utama bisa dikelompokkan sebagai buku klasik; separuh lagi adalah pilihan yang lebih subjektif yang dipandang rendah dan patut dibaca secara lebih luas, atau yang mengartikulasikan beberapa gagasan bisnis yang penting dengan sangat baik. Begitu pula, saat mempertimbangkan pilihan, saya berhati-hati tidak menyertakan buku hanya karena buku-buku itu dikenal sebagai "buku klasik". Definisi buku klasik tentunya adalah sesuatu yang tetap relevan meskipun sudah tua, dan lanskap bisnis senantiasa berubah.

Buku John Brook, *Business Adventures*, contohnya, meskipun direkomendasikan oleh Bill Gates dan Warren Buffett, adalah koleksi kisah jurnalistik dalam bisnis dan keuangan Amerika pada tahun 1960-an yang menurut saya tidak terlalu relevan untuk saat ini. Buku Tom Peter, dan Robert Waterman, *In Search of Excellence*, meskipun pada masanya adalah buku bisnis terobosan, menggunakan contoh-contoh perusahaan yang sudah tidak ada lagi atau yang sudah berubah total pada masa berikutnya. Bila ada edisi terkini, dengan contoh yang diperbarui, edisi itu akan disertakan. Dengan demikian, pada bagian akhir buku ini, Anda akan menemukan daftar tambahan "50 Buku Bisnis Klasik Lainnya", yang dibagi dalam kategori sebagaimana diuraikan sebelumnya, yang mencakup judul-judul ini dan yang lainnya.

Akhir kata

Saya harap buku ini berhasil mencapai tujuannya, yaitu membantu Anda menemukan gagasan bisnis, teks, dan orang-orang yang tidak Anda kenal sebelumnya. Konon katanya, "Pengetahuan yang sedikit adalah hal buruk". Ini mungkin berlaku bagi orang-orang yang puas

dengan yang sedikit, tapi bagi sebagian besar dari kita, sedikit pengetahuan membuat kita menginginkan lebih banyak pengetahuan. Nikmati komentar-komentar ini, tapi jangan ragu membaca seluruh buku yang dibahas di sini. Tidak ada yang lebih baik daripada memiliki buku di meja kerja Anda, atau di samping ranjang Anda, yang mengingatkan Anda tentang pesan-pesannya.

Buku-buku terkait

Karena bisnis beroperasi dalam ekonomi, masuk akal bila Anda mendidik diri pada level dasar tentang ekonomi dan kapitalisme. *50 Economics Classics* (2016) bisa membantu Anda mencapai tujuan itu.

Buku ini menyentuh sisi pengembangan kepribadian dari kesuksesan bisnis, tapi bila Anda ingin lebih mendalami bidang ini, silakan baca *50 Success Classics* (edisi kedua, 2017).

Digital Publishing by G-DOCC

Bonus pembaca

Sebagai ungkapan rasa terima kasih karena Anda membeli buku ini, perkenankan saya mengirim kepada Anda dua ulasan. Ulasan pertama adalah tentang judul menonjol untuk keefektifan: *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World* (2016), karya profesor ilmu komputer dan pakar produktivitas Cal Newport; ulasan kedua adalah tentang autobiografi klasik Katherine Graham, *Personal History* (1998). Graham, yang diperankan oleh Meryl Streep dalam film *The Post* (2017) yang disutradarai Spielberg, adalah editor perempuan pertama dari surat kabar besar Amerika. Silakan kirim email ke tombutlerbowdon@gmail.com dan tulis "Business Bonus" di bagian judul maka Anda akan dikirimi bab bonus.

1880

The Art of Money Getting

"Fondasi kesuksesan dalam hidup adalah kesehatan yang baik: Itu adalah dasar dari kekayaan; itu juga dasar dari kebahagiaan. Seseorang tidak bisa mengumpulkan kekayaan dengan baik ketika ia sakit."

"Kita semua, tak diragukan lagi, lahir karena tujuan yang bijak. Di dalam otak kita ada banyak keragaman sebanyak pada roman wajah kita. Beberapa orang terlahir dengan bakat sebagai ahli mesin, sementara yang lain tidak menyukai bidang mesin.... Bila seseorang tidak menekuni bidang yang sesuai dengan panggilan hatinya, dan yang paling cocok dengan bakatnya, ia tidak akan sukses."

"Memiliki pengetahuan yang sempurna tentang usaha Anda adalah keharusan mutlak untuk memastikan kesuksesan."

Singkat kata

Tidak ada jalan pintas menuju kekayaan selain bidang pekerjaan yang tepat, karakter yang baik, dan kegigihan— dan jangan lupa beriklan.

Karya-karya terkait

The Gospel of Wealth oleh Andrew Carnegie
Titan: The Life of John D. Rockfeller Sr. oleh Ron Chernow

BAB 1

P. T. Barnum

P.T. Barnum kemungkinan adalah *showman* terhebat sepanjang masa, terkenal dengan sirkus dan museumnya yang "aneh". Pertunjukan yang ia gelar mengubah industri hiburan komersial abad kesembilan belas, dan ia dianggap ahli promosi yang gagasannya masih dipelajari para pemasar hingga kini. Penonton modern mengetahui kehidupan Barnum yang dramatis melalui penggambaran secara brilian oleh Hugh Jackman dalam *The Greatest Showman* (2017).

Autobiografi Barnum bercerita tentang kisahnya yang penuh warna, tapi buku *The Art of Money Getting, or Golden Rules for Making Money* menawarkan buku resep untuk kesuksesan dalam bisnis. Layaknya seorang pemasar hebat, judulnya agak membesar-besarkan isi. Kenyataannya, tidak ada gagasan atau teknik yang rinci tentang cara menjadi kaya. Sebaliknya, penulis mengungkapkan dua puluh peraturan untuk kemajuan pribadi dan pengembangan karakter yang baik yang secara tidak langsung akan meningkatkan keuangan seseorang. Bertolak belakang dengan citra Barnum sebagai seorang *impresario* terkemuka, buku ini adalah buku etika bisnis yang solid.

Kesehatan, kekayaan, dan kebahagiaan

Barnum memberi perhatian terhadap sesuatu yang tampaknya sudah jelas tapi sering diabaikan. Upaya mengejar kekayaan membutuhkan semangat, sementara kesehatan yang buruk melemahkan semangat. Oleh karena itu, orang sukses, bila ingin tetap sukses, mengabaikan hukum kesehatan atas risiko mereka sendiri.

Barnum, yang dulunya adalah perokok berat, sangat menentang "tanaman liar kotor" tembakau. Efek tembakau terhadap indra pengecap di lidah membuat seorang perokok tidak bisa menikmati makanan enak, seperti buah-buahan; mereka hanya bisa memikirkan bungkus tembakau yang akan mereka konsumsi. Namun, hal yang paling ia tentang adalah alkohol: "Untuk menghasilkan uang, kita membutuhkan otak yang jernih. Bila otak kita kacau dan kemampuan kita menilai terpengaruh oleh minuman keras, tak mungkin kita bisa menjalankan usaha dengan sukses. Berapa banyak peluang baik yang kita lewatkan, dan tak pernah kembali, saat kita menyeruput minuman beralkohol bersama teman kita!"

Mengutip ungkapan "anggur adalah pencemooh", Barnum mengungkapkan bagaimana alkohol mulanya membuat peminumnya merasa perkasa, lalu menguras habis energi mereka. Selain itu, berapa banyak waktu yang terbuang oleh peminum padahal mereka sebenarnya bisa menghabiskan waktu untuk belajar dan mengembangkan peluang nyata.

Pilih karier yang tepat

Barnum mulanya mencatat bahwa di sebuah negara seperti Amerika Serikat di mana "tanahnya lebih banyak daripada manusianya", uang bisa dihasilkan oleh siapa saja yang bekerja keras dengan benar. Ada ruang untuk orang-orang bagus di bidang pekerjaan apa pun. Namun, Anda harus memastikan memilih bidang pekerjaan yang *tepat*.

Dalam menekankan pentingnya memilih karier yang Anda cintai, Barnum

mengemukakan bahwa memilih sebuah pekerjaan atas dasar pekerjaan itu "cocok dengan selera [Anda]" adalah cara yang *paling pasti* untuk meraih kesuksesan bagi orang muda. Kita semua terlahir untuk tujuan tertentu, ujarnya, dan kenyataan bahwa ada perbedaan luar biasa di antara kita menyiratkan bahwa orang ditakdirkan untuk melakukan hal-hal tertentu dan tidak melakukan hal-hal lain.

"Bila seseorang tidak menekuni bidang kerja yang dimaksudkan untuk dirinya secara alami, dan yang paling cocok dengan kecerdasannya, ia tidak akan berhasil. Saya percaya sebagian besar orang menemukan bidang kerja mereka yang tepat. Namun, kita melihat banyak orang yang salah memilih panggilan mereka, dari pandai besi... hingga pendeta Anda akan melihat, misalnya, ahli bahasa hebat itu adalah sang 'pandai besi terlatih', padahal seharusnya menjadi guru bahasa; dan Anda mungkin melihat pengacara, dokter, dan pendeta yang lebih cocok bekerja dengan paron dan pelat baja."

...lalu lokasi yang tepat

Akan tetapi, Barnum melangkah lebih jauh dari kata-kata penyemangat basi "lakukan pekerjaan yang Anda cintai" dengan menawarkan informasi yang lebih praktis tentang *di mana* Anda sebaiknya melakukan pekerjaan Anda.

"Anda mungkin mengelola sebuah hotel dengan mulus dan melayani lima ratus orang tamu secara memuaskan setiap hari; tetapi, bila rumah Anda berlokasi di sebuah desa kecil yang tidak terhubung dengan rel kereta atau transportasi publik, lokasinya akan menjadi kehancuran Anda."

Ia merujuk pada seorang lelaki yang pernah ia jumpai mengelola sebuah museum aneh di London. Lelaki tersebut mahir dalam tugasnya, tapi tidak menarik banyak pengunjung. Barnum menyarankannya pindah ke Amerika

Serikat, tempat keahliannya akan menarik pengunjung yang lebih antusias. Lelaki itu melakukannya, bekerja terlebih dulu selama dua tahun di Museum New York milik Barnum, lalu mendirikan "bisnis pertunjukan perjalanan" miliknya sendiri. Beberapa tahun kemudian, Barnum mengungkapkan bahwa lelaki itu menjadi kaya "semata karena ia memilih bidang kerja yang tepat dan juga memilih lokasi yang tepat".

Bertahanlah pada bisnis Anda, kuasai bidang Anda

Terlalu banyak orang menghamburkan kekuasaan mereka. Barnum memperhatikan bahwa "bila terus-menerus memusatkan perhatian pada satu hal, pada akhirnya kita akan mencapai tujuan kita". Bila hanya berfokus pada satu hal, Anda akan segera melihat cara untuk memperbaikinya dan membuatnya lebih berharga. Meskipun mempunyai banyak pilihan adalah hal yang menggiurkan, banyak orang kehilangan kesempatan untuk meraup kekayaan karena menekuni terlalu banyak pilihan dan tidak berfokus secara mendalam pada satu hal.

Tidak ada orang yang mampu meraih kesuksesan, ujar Barnum, tanpa mengenal bidang yang mereka tekuni luar dalam. Pandangannya tentang orang-orang sebangsanya yang hidup pada abad kesembilan belas bisa diterapkan pada orang-orang pada masa mana pun dan di mana pun.

"Sebagai sebuah bangsa, orang Amerika terlalu superfisial—mereka berusaha keras untuk cepat menjadi kaya dan umumnya tidak menjalankan bisnis secara substansial dan saksama sebagaimana seharusnya, tetapi siapa pun yang mengungguli semua orang lain di bidangnya sendiri, bila memiliki kebiasaan yang baik dan integritas yang tidak diragukan, tidak akan gagal memperoleh dukungan dana yang berlimpah dan kekayaan yang tentunya akan menyusul."

"Berhati-hatilah dan bersikap lebih berani"

Anggota pendiri keluarga perbankan Rotschild menganut pemahaman ini. Walaupun secara sekilas tampak seperti paradoks, maksud pemahaman ini adalah agar Anda sangat berhati-hati saat membuat rencana, tapi tidak ragu melaksanakannya begitu rencana sudah dibuat.

Belajarlah dari pengalaman Anda sendiri

Mungkin enak bila kita diberi atau dipinjami sejumlah besar uang untuk memulai sebuah usaha, tapi sebagaimana diungkapkan oleh Barnum, "Uang tidak ada gunanya kecuali Anda mengetahui nilainya berdasarkan pengalaman Anda." John Jacob Astor memperhatikan bahwa lebih sulit baginya untuk menghasilkan ribuan dolar pertamanya daripada menambahkan seluruh kekayaannya. Namun, pelajaran yang dipetik dalam menghasilkan modal awal—penyangkalan diri, industri, kegigihan, dan kesabaran—sangatlah berharga. Bahkan pada masa Barnum pun sebagian besar pengusaha mencapai kesuksesan atas usaha sendiri, dan hal sama berlaku hari ini. Jangan tergantung pada atau menunggu modal orang lain, khususnya warisan. "Uang mudah" justru akan mengekang Anda.

Kalau bagus, beritahu orang tentang hal itu

Anda berharap *showman* terbesar pada masanya menasihati Anda untuk mempromosikan barang Anda, tapi apa yang ia katakan masuk akal:

"Kalau Anda memiliki barang yang Anda ketahui akan menyenangkan hati pelanggan, dan ketika sudah mencobanya mereka merasa tak sia-sia mengeluarkan uang, biarkan fakta bahwa Anda memilikinya tersebar. Berhatilah-hatilah mengiklankannya dalam bentuk tertentu karena jelas bahwa bila seseorang memiliki barang sebagus itu untuk dijual,

tapi tidak ada orang yang mengetahuinya, barang itu tidak akan membawa keuntungan padanya."

Hindari orang-orang sial

Barnum menyebutkan prinsip keluarga Rothschild: "Jangan pernah berurusan dengan orang atau tempat yang sial". Selalu ada alasan mengapa seseorang bernasib sial, meskipun mereka jujur atau cerdas; mungkin tidak jelas, tapi akan selalu ada beberapa cacat yang menghalangi mereka dari kesuksesan.

Baca koran yang bagus

Barang siapa tidak membaca koran, ujar Barnum, akan "tersisih dari spesiesnya". Bahkan pada masa Barnum, kemajuan dalam hal teknologi dan perubahan pada industri terjadi dengan cepat setiap hari. Agar sukses di bidang apa pun, Anda harus tahu apa yang terjadi di dalamnya.

Komentar akhir

Meskipun contoh yang diberikan adalah tulisan khas seorang warga Amerika abad kesembilan belas, yang menyanjung orang-orang kaya dan terkenal di masa itu, saat ini *The Art of Money Getting* sangatlah relevan untuk siapa pun yang ingin memaksimalkan bakat dan kesempatan mereka dalam hidup.

Beberapa poin mungkin terlihat jelas, tapi tidak ada salahnya diingatkan kembali akan poin-poin tersebut, terutama pemikiran bahwa kebajikan pribadi adalah fondasi kekayaan. Tanpa kejujuran dan reputasi, harta bisa lenyap dalam semalam; dengan hal-hal ini, sebuah usaha atau jasa bisa menciptakan kemakmuran bagi semua yang terlibat. Barnum sendiri mengalami "kesulitan dan kemenangan" dalam kariernya, tapi sebenarnya ia tidak pernah mengucapkan kata-kata terkenal yang kerap dikaitkan dengannya,

yaitu: "Setiap menit ada orang pandir yang terlahir" (yang mengucapkan itu adalah pesaingnya). Bila ini benar-benar sikapnya, menurut aturannya sendiri, ia tidak akan menjadi begitu mapan atau kaya. Tak mengejutkan bahwa keluarga Rotschild disebutkan dua kali dalam buku itu, sebuah keluarga yang membangun kekayaan bukan dengan "mengambil keuntungan dari orang lain", melainkan dengan menaruh kepercayaan.

The Art of Money Getting adalah buku yang singkat karena isinya pada dasarnya adalah ceramah yang sering diberikan Barnum di kalangan para pembicara. Buku ini ada di ranah publik dan bisa diunduh secara gratis dari internet.

P.T. Barnum

Phineas Taylor Barnum lahir di Bethel, Connecticut, pada 1810, anak sulung dari lima bersaudara. Ayahnya mengelola sebuah penginapan dan toko. Sejak muda, Barnum menunjukkan naluri bisnis, dan pada usia dua belas tahun ia menjalankan usaha berjualan tiket lotre dengan baik. Akan tetapi, saat ia berusia lima belas tahun ayahnya meninggal dan selama beberapa tahun berikutnya ia mencoba menggeluti beberapa bidang usaha. Salah satu usaha awalnya adalah sebuah koran, Herald of Freedom, *yang beberapa kali menjadi sasaran gugatan.*

Setelah pindah ke New York City pada 1834, ia menemukan panggilannya dalam "bisnis pertunjukan". Ia memulai sebuah pertunjukan populer yang daya tarik utamanya adalah Joice Heth, seorang mantan budak yang diperkenalkan sebagai orang berusia 161 tahun yang merupakan perawat George Washington saat George masih bayi. Pada 1841 ia membeli sebuah museum yang olehnya dinamakan Barnum's American Museum; benda bersejarah yang diperagakannya, memorabilia, dan benda-benda aneh, antara lain orang kerdil Jendral Tom Thumb dan Feejee Mermaid, menghibur dan mendidik jutaan orang. Museum itu habis terbakar pada 1865. Sebuah museum baru dibangun tiga tahun kemudian, tapi juga hangus terbakar.

Barnum berusia enam puluh tahun saat beralih ke bisnis sirkus. Grand

Traveling Museum, Menagerie, Caravan and Circus miliknya (juga dikenal sebagai Pertunjukan Terbesar di Bumi), yang menduduki tanah seluas lima hektare, melakukan perjalanan keliling Amerika. Ia juga dikenang sebagai orang yang mendatangkan bintang opera Swedia Jenny Lind ke Amerika. Meskipun harus membayar Jenny $1.000 per malam, Barnum meraup laba besar dari tur ini.

Beberapa tahun kemudian, Barnum terjun ke dunia politik, di mana ia terpilih menjadi anggota badan legislatif Connecticut pada 1865 dengan dua kali masa jabatan, mencalonkan diri sebagai anggota Kongres tapi gagal, dan menjadi wali kota Bridgeport, Connecticut pada 1875. Ia meninggal pada 1891.

Barnum menulis beberapa buku, antara lain The Life of P.T. Barnum: Written by Himself *(1854, dengan beberapa revisi),* The Humbugs of the World *(1865), dan* Struggles and Triumphs *(1869). Ia dengan sengaja menaruh autobiografi miliknya di ranah publik, dan pada akhir abad kesembilan belas buku itu menduduki urutan kedua setelah* Alkitab *dalam hal jumlah eksemplar yang terjual.*

1998

Losing My Virginity

"Anda mencoba menciptakan sesuatu yang orisinal, yang terlihat menonjol, yang akan bertahan lama, dan semoga mempunyai tujuan yang bermanfaat. Yang paling penting, Anda ingin menciptakan sesuatu yang Anda banggakan. Itulah filsafat saya terkait bisnis. Saya bisa sejujurnya mengatakan bahwa saya tidak pernah menekuni sebuah bisnis demi uang."

"Boleh jadi saya adalah seorang pebisnis, dalam hal mendirikan dan mengelola perusahaan demi meraup laba, tapi bila membuat rencana ke depan dan membayangkan produk baru dan perusahaan baru, saya adalah seorang idealis."

Singkat kata

Jangan takut menjadi berbeda. Saat memasuki bidang atau industri baru mana pun, bertekadlah untuk mengguncang dan memberinya nilai baru.

Karya-karya terkait

Alibaba: The House That Jack Ma Built oleh Duncan Clark
Be My Guest oleh Conrad Hilton
Pour Your Heart Into It oleh Howard Schulz
Elon Musk oleh Ashlee Vance

BAB 2

Richard Branson

Semua orang tahu Richard Branson; wirausaha yang terkenal dengan merek Virgin, petualang yang pernah melintasi samudra dengan balon udara panas, dan dermawan yang dianugerahi gelar kesatria oleh Ratu.

Yang sebagian besar dari kita ketahui tentang Branson berasal dari cuplikan berita di televisi dan artikel koran, tapi ada realitas di balik citranya yang hanya bisa diungkapkan oleh autobiografi yang bagus. Ada ratusan kisah tentang "cara saya melakukannya" yang ditulis pebisnis terkenal, tapi *Losing My Virginity* lebih bagus dari sebagian besar kisah ini. Ini adalah berkat materi kaya yang harus didapatkan Branson (ia rajin mencatat dan menulis di buku harian, dan coret-coretannya selama 25 tahun memungkinkan buku itu ditulis), tapi juga karena ia sanggup menghindari perasaan besar kepala. Bila Anda ingin menjadi wirausaha sukses, ini adalah bacaan yang bagus. Pesannya: menjadi berbeda bukanlah rintangan, tapi hampir sebuah syarat, untuk mencapai kesuksesan bisnis.

"Kamu entah akan masuk penjara atau menjadi seorang jutawan": 1

Branson yang lahir pada tahun 1950 menikmati masa kanak-kanak yang bahagia, dengan orangtua yang menganggap anak-anak mereka sejajar dengan

mereka dan sering memberi tantangan agar anak-anak mereka mandiri. Meskipun termasuk golongan kelas menengah ke atas, keluarga itu tidak pernah mempunyai terlalu banyak uang, dan ibu Branson selalu memikirkan cara untuk menambah pendapatan dari industri rumah tangga di garasi.

Di sekolah swasta tempat ia belajar, Stowe, Branson dianggap agak lambat dan malas. Ia bahkan menderita disleksia dan mengakui bahwa hingga usia delapan tahun belum bisa membaca dan tidak berkutik dalam mata pelajaran matematika serta sains. Saat ia meninggalkan sekolah, kepala sekolah berkata padanya, "Kamu entah akan masuk penjara atau menjadi seorang jutawan."

Kesuksesan usaha Branson yang pertama adalah sebuah majalah nasional untuk siswa, yang memuat wawancara dengan Mick Jagger dan John Lennon. Ia mengakui tidak melakukannya untuk uang, lebih sebagai usaha sambil bersenang-senang. Malah, majalah ini tidak menghasilkan uang, tapi tetap berjalan dengan bantuan teman-temannya dan sedikit iklan.

Teman-teman Branson terobsesi dengan musik, dan Branson mendapat ide menjual rekaman musik dengan murah melalui pos, terutama rekaman yang tidak dijual di toko-toko kelas atas. Usaha ini menjamur, tapi pemogokan yang dilakukan oleh pegawai kantor pos membuatnya tersadar betapa rapuhnya ini semua. Ia mulai mencari-cari ruang untuk ritel.

"Kamu entah akan masuk penjara atau menjadi jutawan": 2

Toko rekaman Virgin yang pertama, dibuka pada 1971, menjadi tempat kongko anak-anak muda, dan adalah toko rekaman pertama yang melayani pasar anak muda secara eksklusif. Banyak toko lain menyusul di seluruh Inggris.

Hari-hari awal berdirinya Virgin tidaklah biasa. Bisnis ini dijalankan tidak dari ruang kantor tapi ruang bawah tanah, ruang bawah gereja, dan rumah perahu, banyak pengekor berkerumun membantu. Hanya beberapa di antara mereka dengan yang mendapatkan gaji standar Virgin sebesar £20

seminggu. Branson tidak pernah mematuhi peraturan bisnis untuk tidak bekerja dengan teman; sebagian besar lingkaran dalam Virgin selama lima belas tahun pertama adalah orang-orang yang tumbuh dewasa bersama Branson. Meskipun perselisihan sering terjadi, strategi manajemen tak sengaja ini sangat efektif.

Dalam suasana cinta bebas dan banyak obat terlarang, seseorang harus bangun pagi dan memikirkan tagihan dan gaji yang harus dibayar, dan Branson terbilang luar biasa dalam gerombolannya karena jarang memanjakan diri, dan sebaliknya lebih memilih "menikmati waktu dan menjaga kejernihan pikiran". Di balik *hippy* berambut gondrong dan bertelanjang kaki itu terdapat sosok pebisnis yang ingin membuat perbedaan.

Meskipun jaringan toko rekamannya berkembang, dengan segala biaya *overhead*-nya, Virgin sebenarnya mengalami kerugian. Branson secara tak sengaja mendapatkan solusi atas masalahnya yang hampir memenuhi bagian buruk dari ramalan kepala sekolahnya. Ia mulai membeli rekaman musik secara borongan, mengatakan bahwa ia akan menjualnya di Belgia, sehingga bisa menghindari bea penjualan domestik yang tinggi di Inggris. Setelah tiga perjalanan membawa rekaman melintasi Kanal Inggris ke pembeli khayalan, rekaman yang kemudian ia jual dengan keuntungan besar di toko-toko Virgin, aktivitasnya tepergok oleh petugas bea dan cukai. Agar lepas dari penjara, ia harus membayar tiga kali lipat jumlah bea yang tidak dia bayar (£60.000—pada 1971, itu adalah jumlah uang yang besar). Di bawah tekanan besar, entah bagaimana ia sanggup melunasinya dari penghasilan yang ia peroleh dari toko, tapi pengalaman ini membuatnya terpukul dan ia bertekad tidak pernah lagi melakukan hal-hal yang melanggar hukum. Saat itu ia baru saja menginjak usia 21 tahun, dan ia tumbuh dewasa dengan cepat.

Meraih kesuksesan besar: Musik

Senang dengan bayangan memiliki label rekaman sendiri yang bisa dipromosikan melalui toko Virgin, Branson dengan susah payah mengumpulkan

uang untuk membeli sebuah rumah milik bangsawan di Oxfordshire, yang pelan-pelan diubah menjadi studio rekaman.

Kerja sama pertama yang ditandatangani oleh Virgin adalah pilihan yang tidak lazim. Seorang musisi muda bernama Mike Oldfield sudah menghabiskan berbulan-bulan menyempurnakan rekaman yang tidak mempunyai suara vokal dan ada banyak bunyi bel serta alat musik yang tidak lazim. Ini pilihan pertama yang aneh untuk sebuah perusahaan rekaman label musik *rock*, tapi memberikan hasil yang sepadan. *Tubular Bells* karya Oldfield adalah salah satu album terlaris pada tahun 1970-an, dan album ini membiayai Virgin pada tahun-tahun awal kiprah bisnisnya. Belakangan, Virgin menarik perhatian The Sex Pistols, Culture Club, Phil Collins, The Human League, dan para bintang lain untuk bergabung dengannya, dan pada awal 1980-an Virgin menjadi label besar. Branson berhasil mencapai keinginannya akan perusahaan musik yang "terintegrasi secara vertikal", yang memungkinkan toko-toko Virgin, termasuk Virgin Megastores yang terkenal itu, mempromosikan *band* yang bekerja sama dengan Virgin Music.

Meraih kesuksesan besar: Maskapai penerbangan

Saat berfokus pada industri musik, Branson tidak pernah mempertimbangkan mendirikan maskapai penerbangan. Namun, ketika menerima usul mendirikan layanan trans-atlantik untuk bersaing dengan British Airways, ia tidak bisa menolak. Bertolak belakang dengan pertimbangan para penasihatnya, ia menelepon Boeing di Seattle dan berunding untuk menyewa sebuah pesawat 747 selama setahun, "sekadar untuk melihat" apakah gagasannya akan membawa hasil. Virgin Atlantic segera menjadi kenyataan, dengan target memenuhi permintaan yang sebelumnya disediakan oleh Freddie Laker dari Laker Airway sebelum British Airways menyingkirkannya dari bisnis.

Virgin Atlantic hampir tidak jadi terbang. Pada penerbangan perdananya, sekelompok burung terbang ke dalam mesin pesawat yang tidak diasuransikan, merusak mesinnya sehingga Virgin mengalami kerugian sebesar

£600.000. Ini membuat perusahaan terpaksa menarik lebih banyak uang dari rekeningnya di bank, dan perusahaan nyaris bangkrut. Satu-satunya cara agar perusahaan bisa selamat adalah dengan menarik uang tunai dari operasi Virgin di luar negeri. Akan tetapi, dari tahun 1984 sampai 1990, Virgin Atlantic tetap merupakan perusahaan kecil yang tidak mempunyai banyak pesawat terbang.

Kenaikan harga bahan bakar yang ditimbulkan oleh Perang Teluk pertama merupakan rintangan besar, begitu pula berkurangnya penumpang secara mendadak akibat serangan 11 September 2001. Virgin juga harus senantiasa menghadapi serangan licik dari British Airways, yang menganggap Virgin sebagai ancaman yang harus dihancurkan dengan cara apa pun. Saat maskapai milik Branson menyerap semakin banyak uang, para bankirnya kehilangan kesabaran dan Branson dihadapkan pada kenyataan pahit: menjual Virgin Music untuk mempertahankan Virgin Atlantic, atau kehilangan maskapai miliknya dan merek Atlantic akan jatuh, belum lagi kenyataan bahwa ribuan orang akan kehilangan mata pencarian.

Sekali lagi, meskipun mendapatkan nasihat baik dari keluarga dan teman-temannya, Branson membuat keputusan menjual Virgin Music, yang telah dikembangkan oleh Branson dan timnya selama dua puluh tahun. Ini adalah keputusan yang menyakitkan, terutama karena ia baru saja menandatangani kesepakatan dengan The Rolling Stones, yang menandai puncak kebangkitan label ini. Ia *"lost his virginity"* (kehilangan keperawanannya), tapi penjualan ini mendatangkan £560 juta, atau 1 miliar dolar, dan memberi Branson kebebasan untuk menentukan arah yang akan ditempuh oleh kelompok perusahaan Virgin tanpa direcoki oleh bankir. Bagian yang ia peroleh dari penjualan ini memberinya uang "yang melampaui mimpi terliarnya".

Gaya Branson

Branson memperhatikan bahwa, apa pun yang dikatakan orang pada Anda, tidak ada "resep" untuk kesuksesan bisnis yang bisa diterapkan pada setiap

bidang. Akan tetapi, ada gaya Branson dalam menjalankan bisnis yang mungkin instruktif bagi orang-orang yang berminat menjadi wirausaha.

Di sepanjang buku, Branson tidak terkesan sebagai orang yang cerdas. Sebaliknya, rahasia kesuksesannya bisa disimpulkan sebagai berikut:

- Berpikir besar dan mengambil risiko yang diperhitungkan: "Minat saya dalam hidup berasal dari menetapkan tantangan besar yang tampaknya tak mungkin tercapai dan berusaha melampauinya".
- Tidak terlalu stres menghadapi ketidakpastian dibandingkan orang lain.
- Mencoba membuktikan bahwa orang lain salah.
- Memiliki keyakinan sederhana bahwa "Anda bisa".

Kriteria utama Branson untuk memasuki sebuah pasar atau industri baru adalah bahwa pasar atau industri tersebut harus menyenangkan. Harus ada ruang untuk merombak pasar yang tidak menarik dan menyediakan hal baru. Sayangnya, hal ini kerap berarti kita harus menjadi perusahaan guram yang mencoba menantang perusahaan raksasa.

Selama perang melawan BA, banyak desas-desus beredar bahwa Virgin Atlantic akan segera bangkrut. Pada suatu masa, perusahaan itu berutang £55 juta kepada bank dan Branson harus bersiasat untuk mengelola utang. Ia mencatat pada suatu ketika bahwa, "Terkadang tampaknya saya menghabiskan seluruh hidup saya mencoba meyakinkan bank untuk memberi pinjaman." Karena Virgin Group selalu menginvestasikan laba kembali ke usaha mereka, mereka tidak pernah memiliki dana cadangan seperti perusahaan mapan, jadi selalu terancam kehabisan uang. Setiap kesepakatan rekaman yang dibuat oleh Branson terkesan seperti mempertaruhkan nasib perusahaan, dan baru pada pertengahan sembilan puluhan Virgin Group bisa agak tenang.

Refleksi Branson tentang masa sulit itu memberikan nasihat baik bagi siapa pun yang menjalankan usaha dan mengalami tekanan finansial: "Seketat apa pun segala sesuatu, Anda tetap membutuhkan gambaran besar di benak

Anda." Setiap kali menghadapi situasi sulit dan para penasihatnya menyarankan untuk sedikit menarik diri dan bermain aman, ia malah melangkah maju menantang bahaya.

Wawasan lain mencakup:

- Ia biasanya menyimpulkan sesuatu tentang orang atau usulan bisnis baru "dalam waktu sekitar 30 detik". Meskipun rencana bisnis harus bagus, ia akhirnya bertindak berdasarkan naluri.
- Ia tidak bicara dengan cepat dan juga bukan pembicara yang hebat, dan ia mengakui bahwa sering kali ia butuh waktu untuk menjawab sebuah pertanyaan dengan benar: "Saya harap orang akan lebih memercayai respons yang lamban dan ragu-ragu daripada respons yang cepat dan fasih".
- Ia tidak suka mengkritik orang-orang yang bekerja untuknya, dan titik terendah dalam hidupnya adalah ketika ia harus memecat orang. Ia selalu berusaha meminta orang lain melakukannya.
- Ia mengakui bahwa banyak kesuksesannya bukanlah gagasannya sendiri (bukan dia pula yang mengusulkan nama "Virgin"). Meskipun memiliki citra sebagai wirausaha penyendiri, seperti perusahaan besar mana pun, Virgin kenyataannya dibangun oleh sekelompok kecil manajer dan penasihat tepercaya.
- Virgin tidak mempunyai kantor pusat yang besar, tapi membeli rumah di kota-kota di Inggris dan Amerika untuk tempat kerja stafnya. Branson sering berkumpul dengan kedua anaknya ketika mereka tumbuh dewasa karena ia bekerja dari rumah. Ia dan istrinya tinggal di rumah perahu di London hingga usia tiga puluhan tahun.

Komentar akhir

Porsi signifikan dari buku ini berhubungan dengan berbagai upaya Branson memecahkan rekor dunia balon udara panas dan perahu motor samudra. Mengapa ia merasa wajib melakoni petualangan seperti itu (yang beberapa

kali membuatnya nyaris tewas), padahal ia sudah menjadi orang—dengan kekayaan, kesuksesan, dan keluarga bahagia—yang "sudah memiliki segalanya"? Jawabannya adalah bahwa hal ini menambah dimensi lain pada keberadaannya dan membuatnya merasa hidup.

Salah satu bagian yang menarik adalah pencarian jiwa yang yang ia lakukan saat menginjak usia empat puluh tahun. Apakah ia akan menghabiskan hidup menciptakan dan membangun perusahaan? Pasti ada yang lebih dari itu. Selama beberapa waktu ia mempertimbangkan menjual aset dan mengikuti kuliah sejarah di universitas. Akan tetapi, hari ini ia mencurahkan banyak energi di luar pekerjaan dengan beramal. Di antara hal-hal yang ia perjuangkan adalah perubahan iklim, HIV AIDS, margasatwa, dan kewirausahaan muda.

Namun, melalui perusahaan-perusahaan miliknyalah ia paling banyak mengubah kehidupan orang, senantiasa mencari cara untuk memberi nilai baru ke publik, entah itu melalui jasa penerbangan berbiaya rendah, ponsel, atau kartu kredit yang lebih murah. Virgin Galactic mungkin merupakan salah satu perusahaan pertama yang menawarkan penerbangan komersial ke luar angkasa. Perusahaan ini memenuhi kriteria bisnis Branson yang hanya menekuni bidang yang menyenangkan dan seru, tapi juga bisa menghasilkan uang.

1899

The Gospel of Wealth

"Ini, lalu, dianggap sebagai tugas orang Kaya: Pertama, memberi contoh kehidupan yang sederhana dan bersahaja, menghindari nafsu untuk pamer atau keangkuhan; memberi secukupnya untuk keinginan mereka yang tergantung padanya; dan setelah melakukan hal itu, mempertimbangkan semua pendapatan surplus yang baginya hanyalah sebuah dana perwalian, yang harus ia kelola... dengan cara yang, menurut pertimbangannya, diperhitungkan akan memberikan hasil yang paling bermanfaat bagi komunitas... melakukan untuk mereka lebih baik daripada apa yang akan atau bisa mereka lakukan untuk diri mereka sendiri."

"Orang yang mati kaya dengan demikian mati tercela."

Singkat kata

Pencipta kekayaan mempunyai kewajiban moral memperkaya kehidupan orang lain dengan cara apa pun

Karya-karya terkait

The Art of Money Getting oleh P.T. Barnum
Titan: The Life of John D. Rockfeller Sr. oleh Ron Chernow

BAB 3

Andrew Carnegie

Ini mungkin kesulitan yang menyenangkan, tapi bagaimanapun ini adalah kesulitan: bila Anda sangat kaya, apa yang akan Anda lakukan dengan semua uang Anda saat Anda meninggal?

Ketika pada 1901 menjual semua saham besi dan baja besarnya kepada pemodal John Pierpont Morgan, dan secara pribadi menerima $225 juta, Andrew Carnegie menjadi orang paling kaya pada zamannya. Putra penenun kain linen miskin asal Skotlandia ini adalah kisah kesuksesan klasik imigran Amerika yang, selain memiliki pertimbangan dan semangat besar, juga mengakui bahwa ia berada di tempat yang tepat pada waktu yang tepat.

Keluarga Carnegie menetap di Pittsburg, yang ketika itu merupakan kota asal mula revolusi industri Amerika, dan sebagai lelaki muda ia bekerja di industri yang sedang berkembang, yakni industri telegraf dan jalur kereta api di Amerika. Belakangan, sebagai pemimpin industri, ia dikritik secara pedas karena menetapkan upah yang rendah dan jam kerja yang panjang (pemogokan Homestead yang terkenal pada 1892 di salah satu pabrik miliknya berujung pada kematian sepuluh orang), namun ia juga mempertahankan rasa Eropa tentang "kebaikan publik" dengan menghabiskan bagian terakhir dari hidupnya memikirkan cara menyumbangkan uang untuk manfaat terbesar.

Kakek Carnegie adalah orang pertama yang mendirikan sebuah perpustakaan kecil di kampung halaman Carnegie di Dunfermline, Skotlandia,

pada masa ketika tidak ada perpustakaan umum. Keluarganya bukanlah keluarga berkecukupan, tapi cinta dan respek terhadap pengetahuan dari buku terlihat jelas pada Andrew muda. Di kemudian hari, ketika dia sudah kaya, sumbangan masifnya berupa perpustakaan adalah pilihannya untuk beramal.

Suatu sore pada tahun 1868, di usia 33 tahun, Carnegie menulis sebuah memorandum kepada dirinya sendiri saat ia tinggal di St Nicholas Hotel, New York. Ia memulai memonya dengan sebuah tujuan: "Tiga puluh tiga tahun dengan pendapatan $50.000 per tahun!" Ia mengelola usahanya agar menghasilkan jumlah yang sama setiap tahun, sambil menghabiskan surplusnya untuk "tujuan amal". Ia menjadi lebih filosofis, dan menulis niatnya untuk pensiun pada usia 35 tahun lalu mencurahkan hidup untuk membaca dan belajar. Ia tidak melakukannya, tapi dengan kata-kata ini, Anda melihat benih-benih kedermawanannya di kemudian hari. Pengetahuan yang diperolehnya dari membaca dan belajar merepresentasikan nilai sejati; kehidupan yang baik benar-benar membuka pikiran. Uangnya sendiri tidak berharga.

Meskipun tidak terlalu berpendidikan seperti Benjamin Franklin, Carnegie tahu bahwa "pemimpin adalah pembaca" dan bahwa kekayaan diciptakan dari pengetahuan yang lebih dalam dan pemikiran yang lebih baik. Ketika perpustakaan pertama yang ia sumbangkan dibangun, ia diminta menggantungkan lambang miliknya di atas pintu masuk. Ia tidak memiliki lambang. Sebaliknya, ia meminta sebuah plakat yang menggambarkan matahari dan sinarnya dan kata-kata "Semoga ada cahaya".

The Gospel of Wealth, sebagaimana dikenal masyarakat setelah diterbitkan di Inggris, adalah sebuah esai yang awalnya diterbitkan di *North American Review*. Esai ini menjadi terkenal di sepenjuru Atlantik ketika mantan perdana menteri William Gladstone membantu mengorganisir penerbitannya di *Paul Mall Gazette*. Bahkan hingga hari ini pun pengaruhnya tak sebanding dengan panjangnya (beberapa ribu kata).

Kebebasan, kesetaraan, dan kekayaan

Carnegie memulai esainya dengan mengangkat kesenjangan kekayaan yang sangat besar di dunia modern. Ia menyuarakan pandangan yang umum pada masanya, mengungkapkan bahwa ketidaksetaraan yang besar ini adalah cara alami dunia, sebuah peragaan tentang kebenaran prinsip *"survival of the fittest"* (prinsip yang menyatakan bahwa yang akan bertahan hidup hanyalah yang terkuat) dan hanya yang memiliki kemampuan terbaik yang akan maju. Dia mengakui bahwa nasib baik tentunya memiliki peran dalam kekayaan orang, tapi dalam masyarakat bebas, orang-orang yang mempunyai kemampuan dan ambisi tentunya akan menjadi makmur sementara yang lain tertinggal. Semua kekayaan berasal dari individu sehat dan kebebasan untuk menciptakan serta berbuat. Di sebuah negara bebas, kita bebas untuk menghasilkan uang jutaan, dan bebas untuk kelaparan.

Menurut Carnegie, ini semua adalah keniscayaan. Namun, pertanyaan besar yang dihadapi tatanan kapitalis adalah hal ini: kalau tatanannya berujung pada kekayaan besar yang terkonsentrasi hanya pada segelintir orang, apa yang harus dilakukan dengan semua kelebihannya? Meskipun beberapa orang "terlahir dengan nasib baik" dalam hal atribut, benar juga bahwa apa pun yang mereka ciptakan melalui perusahaan tidak bisa dicapai tanpa dukungan publik. Oleh karena itu, ujarnya, kekayaan besar akhirnya menjadi milik masyarakat yang membantu menciptakannya.

Apa yang bisa dilakukan dengannya

Menilik kejelasan ini, bahwa "Anda tidak bisa membawa kekayaan ke liang lahat", Carnegie menyodorkan cara-cara yang bisa diambil orang kaya untuk mengenyahkan kekayaan mereka. Mereka bisa:

- Meninggalkannya bagi keluarga
- Mewariskannya kepada publik ketika ajal tiba
- Membagikan dan menyalurkannya saat mereka masih hidup

Apa gunanya, tanyanya, menyerahkan semua uang Anda pada keluarga Anda? Sejarah menunjukkan bahwa bagi pewarisnya, kekayaan besar lebih merupakan beban daripada anugerah. Meskipun beberapa pewaris ternyata menjadi pengurus teladan bagi sumber daya keluarga, tanpa insentif untuk bekerja keras, sebagian besar anak orang kaya cenderung menjalani kehidupan rata-rata dan beberapa di antara mereka hancur karena uang. Tentunya, komentarnya, orang yang kaya raya akan mewariskan harta kepada istri dan putri mereka, tapi mereka harus berpikir matang sebelum menurunkan harta kepada putra mereka.

Sebagai aturan umum, ujarnya, sebagian besar kekayaan diturunkan kepada anak-anak bukan karena orangtua memikirkan kesejahteraan anak-anak mereka, melainkan demi kebanggaan keluarga. Namun, apa gunanya kebanggaan kalau Anda sudah meninggal? Lebih baik, ungkapnya, membagikan kekayaan saat Anda masih hidup, menggunakan imajinasi dan ketekunan yang sama yang Anda tunjukkan saat menciptakan kekayaan itu. Ini artinya Anda sebaiknya tidak melakukan apa yang biasanya dilakukan seorang dermawan, yaitu menyumbangkan uang untuk kegiatan amal, tapi bekerja sendiri secara aktif untuk memastikan manfaat sosial maksimal dari uang Anda.

Di mana Anda sebaiknya memberi sumbangan

Menurut Andrew Carnegie, sia-sia saja memberikan uang secara langsung kepada orang yang tidak punya apa-apa karena mereka akan menghamburkannya untuk hal-hal yang tidak penting. Ia dengan tegas mengungkapkan, "Individunya dan rasnya tidak akan bertambah baik dengan menerima sedekah." Uang seharusnya diberikan kepada mereka yang bisa membantu diri mereka sendiri dan proyek publik yang bermanfaat yang tidak bisa didanai oleh pemerintah.

Dalam sebuah esai lain yang berkaitan, ia mencatat beberapa bidang pelayanan yang pantas menerima sumbangan kewirausahaan. Antara lain universitas, perpustakaan, taman, museum dan galeri seni, rumah sakit, gedung

konser, tempat pemandian, dan rumah ibadah. Ia mengamati bahwa kekayaan "yang melewati tangan segelintir orang bisa dijadikan kekuatan yang jauh lebih ampuh untuk mengangkat ras kita ketimbang kekayaan tersebut dibagikan dalam jumlah kecil kepada masyarakat". Orang-orang secara pribadi tidak bisa dipercaya menggunakan uang pemberian dengan sebaik-baiknya, tapi bila disediakan lembaga yang mulia atau fasilitas yang dibutuhkan, mereka akan menggunakannya untuk tujuan baik. Carnegie menjadi terkenal karena sumbangan perpustakaan publiknya (hampir lima ribu perpustakaan di seluruh dunia) dan karena mendanai lembaga yang mencurahkan diri pada perdamaian (ia berusaha sekeras mungkin mencegah Perang Dunia I).

Kota New York sudah menerima sumbangan berupa perpustakaan Astor dan Lennox, yang dikombinasikan untuk menciptakan (dengan dana selanjutnya dari Samuel J. Tilden) New York City Public Library yang terkenal. Carnegie salut kepada dermawan lain yang melakukan kegiatan amal serupa, menyebutkan Tilden, Cooper, Pratt, Stanford (penyumbang Stanford University), dan keluarga Vanderbilt, yang membangun universitas yang diberi nama sesuai nama keluarga mereka saat mereka masih berjaya.

Komentar akhir

Orang kaya selalu berhasrat untuk mencari cara melakukan hal-hal baik yang sejalan dengan ajaran Injil. "Lebih mudah bagi seekor unta berjalan melalui lubang jarum daripada bagi seorang kaya memasuki kerajaan Tuhan". Akan tetapi, Carnegie tidak menyanggah peringatan ini, mengungkapkan dengan kecut bahwa ini "adalah kesulitan yang serius bagi orang kaya". *Ajarannya* sendiri, ia yakini, mengungkapkan maksud sepenuhnya dari kata-kata Yesus, dalam pengertian bahwa seseorang yang meninggal dalam keadaan kaya "meninggal secara tercela".

Beberapa orang memandang sikap Carnegie—bahwa kekayaan besar yang disumbangkan secara bijak akan lebih bermanfaat bagi masyarakat daripada jutaan "sumbangan kecil" yang diberikan kepada banyak orang—sebagai

paternalistik. Namun, ia benar-benar percaya bahwa individu tidak terlalu berperan dalam kemajuan kemanusiaan secara keseluruhan. Termasuk dirinya sendiri.

Raja perangkat lunak Bill Gates dan investor Warren Buffett, dua individu terkaya pada masa kita, terpengaruh oleh *The Gospel of Wealth*. Kekayaan mereka, yang digabungkan dalam yayasan Bill dan Melinda Gates, merupakan sumbangan terbesar dalam sejarah, yang saat ini membagikan miliaran dolar setahun untuk tujuan bermanfaat yang sebagian besar berkaitan dengan kesehatan dan pendidikan. Chuck Feeney, miliarder bebas-pajak di balik Atlantic Philanthropies, juga terinspirasi dengan esai ini. Sehubungan dengan sumbangan besar, Carnegie menetapkan standar modern, dan di luar jutaan jiwa yang tercerahkan oleh perpustakaan dan lembaga lain milik Carnegie, ini adalah warisannya yang lebih besar.

Andrew Carnegie

Carnegie yang lahir di Skotlandia pada 1835 menjalani masa kanak-kanaknya di Dunfermline di tengah keluarga besarnya. Sang ayah membawa keluarganya pindah ke Amerika Serikat ketika Carnegie masih remaja. Pekerjaan pertamanya, pada usia tiga belas tahun, adalah di pabrik kapas, kemudian ia bekerja sebagai telegrafis dan pegawai rel kereta. Ia dengan cepat menduduki jabatan tinggi di di Perusahaan Kereta Api Pennsylvania sebelum beralih menjadi produsen besi di Pittsburgh.

Ketika perang saudara pecah, ia ditunjuk untuk mengurus kereta api dan telegraf milik pemerintah AS. Ia adalah anggota partai Republik yang menentang perbudakan, dan penunjukan ini memberinya kesempatan untuk mengabdi pada gerakan ini.

Setelah menjual usaha besi dan bajanya, Carnegie menghabiskan masa tua di kastil Skibo yang ia cintai di Skotlandia. Ia meninggal di Lenox, Massachusetts pada 1919, pada tahun yang sama meninggalnya industriawan Henry Clay

Frick, Henry John Heinz, dan William Woolworth. Sumbangan Carnegie terutama untuk membangun perpustakaan umum di seluruh Amerika dan Inggris, serta hadiah besar untuk universitas. Ia juga mendanai Carnegie Endowment for International Peace.

Ia seorang penulis tekun, dan bukunya antara lain Triumphant Democracy *(1886),* Round the World *(1884),* The Empire of Business *(1902),* James Watt *(1905), dan* Problems of To-day *(1907). Ia juga mengilhami penelitian Napoleon Hill terhadap pengusaha sukses Amerika, yang berujung pada ditulisnya* Law of Success *(1928) dan* Think and Grow Rich *(1937).*

1977

The Visible Hand

"Ahli sejarah serta ekonomi gagal mempertimbangkan implikasi kebangkitan perusahaan bisnis modern. Mereka mempelajari wirausaha yang menciptakan perusahaan bisnis modern, tapi lebih banyak dari segi moral ketimbang analitis. Perhatian mereka lebih ke apakah para wirausaha ini adalah pengeksploitasi (pengusaha kaya yang merampok) atau pencipta (negarawan industri). Ahli sejarah juga terkesan dengan para penyandang dana yang selama jangka waktu singkat mengalokasikan dana untuk transportasi, komunikasi, dan beberapa perusahaan industri serta tampaknya mengendalikan sebagian besar sektor ekonomi. Namun, mereka hampir sama sekali tidak memberi perhatian pada para manajer yang, karena menjalankan fungsi ekonomi baru yang mendasar, terus memainkan peran yang jauh lebih sentral dalam pengoperasian perekonomian Amerika daripada pengusaha kaya yang merampok, negarawan industriawan, atau penyandang dana."

Singkat kata

Peradaban kita sangatlah manajerial sebagaimana juga sangat kapitalis.

Karya-karya terkait

Titan: The Life of John D. Rockfeller Sr. oleh Ron Chernow
My Years with General Motors oleh Alfred P. Sloan
The Principles of Scientific Management oleh Frederick Winslow Taylor

BAB 4

Alfred Chandler

Di *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, yang memenangkan Pulitzer Prize pada 1978, Alfred Chandler menguraikan transformasi bisnis Amerika dari jutaan perusahaan kecil yang dikelola keluarga ke era bisnis besar. Ahli sejarah ekonomi mana pun bisa melakukan hal ini, tapi pernyataannya yang lebih orisinal adalah bahwa perusahaan bisnis modern *menggantikan* pasar "dalam mengoordinasi kegiatan ekonomi dan mengalokasikan sumber dayanya". Dengan kata lain, demikian tulisannya yang terkenal, tangan *terlihat* dari manajemen menggantikan apa yang oleh Adam Smith dinamakan tangan *tak terlihat* dari pasar. Pasar menciptakan permintaan akan barang dan jasa, tentunya, tapi penawarannya semakin menjadi ranah perusahaan bisnis dengan struktur yang modern dan birokratis yang tidak hanya mengendalikan produksi dan distribusi saat ini, tapi melihat ke depan dan membentuk masa depan penawaran barang serta jasa. Dengan demikian, mulailah masa "kapitalisme manajerial"; perusahaan bisnis besar yang dikelola oleh manajer profesional, yang menjadi fitur menentukan dari ekonomi politik Amerika—dan semua perekonomian maju.

Bentuk dari perubahan bisnis

Chandler mendefinisikan perusahaan bisnis modern sebagai memiliki "banyak unit operasi berbeda" yang "dikelola oleh sebuah hierarki eksekutif bergaji". Setiap unit atau divisi secara teori bisa dikelola sebagai perusahaan tersendiri. Betapa berbedanya hal ini dari toko, pabrik, atau bank tradisional, yang biasanya berada di satu lokasi, menyediakan satu produk atau jasa, dan dikelola oleh satu keluarga atau pemilik. Kalau dulu semua manajer adalah pemilik, kini sekelompok manajer dan eksekutif level menengah muncul sering kali bukan sebagai pemilik dan bertanggung jawab mengelola ribuan pekerja. Bila, dahulu kala, seorang manajer bank harus mencari pekerjaan di bank lain bila pindah ke negara bagian lain, kini ia bisa pindah kerja dalam perusahaan yang sama.

Perusahaan kecil yang dikelola keluarga senantiasa memangkas produksi atau investasi berdasarkan harga saat ini dan arah pasar, yang sangat berpengaruh pada perusahaan semacam ini. Perusahaan manajerial yang baru dan besar, sebaliknya, dibentuk untuk melayani banyak pasar di seluruh daerah atau bahkan negara secara umum. Karena pangsa pasarnya yang lebih besar dan dominasi mereka atas produk atau jasa tertentu, perusahaan besar tidak terlalu tergantung pada kekuatan pasar. Ukuran mereka membuat mereka mampu menginternalisasi dan mengintegrasi fungsi-fungsi yang harus dilakukan perusahaan kecil di pasar.

Yang menakjubkan adalah kecepatan transformasi yang terjadi. Dalam hanya satu abad, dari tahun 1820-an sampai 1940-an, perekonomian Amerika berubah dari perekonomian agraria menjadi perekonomian industri dan urban; tataran bisnis Amerika berubah sepenuhnya. Para ekonom butuh waktu lama untuk membiasakan diri dengan hal ini karena ilmu ekonomi didasarkan pada asumsi bahwa produksi dan distribusi dikelola oleh banyak perusahaan kecil yang menyesuaikan diri dengan pasar; bisnis raksasa seperti Du Pont, General Motors dan Sears, Roebuck, yang secara geografis berpencar dan melaksanakan banyak fungsi dalam perusahaan,

mempertanyakan bagaimana ekonomi sebenarnya bekerja. Sesungguhnya, ketika korporasi manajerial besar muncul, para ekonom menepisnya sebagai penyimpangan yang tercetus dari hasrat akan kekuasaan monopoli. Sesuai sifatnya, perusahaan-perusahaan ini dianggap mengacaukan kekuatan suci dari kompetisi dan tangan yang tak terlihat, dan bertentangan dengan alokasi sumber daya yang efisien. Sementara itu, para ahli sejarah juga tidak tertarik dengan perusahaan besar, lebih memilih mengamati individu dan menghakimi mereka sebagai "pengusaha kaya yang merampok atau negarawan industriawan, dengan kata lain, orang jahat atau orang baik". Baik ekonom maupun ahli sejarah, ujar Chandler, gagal melihat perubahan besar yang menyapu ekonomi politik modern: kebangkitan manajemen.

Revolusi manajerial

Ujar Chandler, satu alasan perusahaan bisnis modern sukses dan menyebar adalah struktur manajemennya mendorong usia panjang. Sementara perusahaan tradisional sering kali berakhir pada saat kematian sang pemilik, perusahaan-perusahaan baru yang besar tidak tergantung pada individu. "Orang-orang datang dan pergi. Lembaga dan kantor-kantor tetap bertahan". Namun, para manajer mempunyai insentif untuk membuat keputusan jangka panjang yang baik karena karier mereka bergantung pada kesuksesan perusahaan. Sesungguh, ujar Chandler, manajer *lebih besar* kemungkinannya daripada pemilik (yang semata menginginkan dividen rutin dari perusahaan untuk mendanai gaya hidup mereka) untuk menjalankan perusahaan dengan menimbang kepentingan jangka panjang dan lebih memilih pertumbuhan masa depan daripada laba jangka pendek.

Perbedaan penting lain antara perusahaan manajerial besar dan perusahaan tradisional adalah bahwa pekerjaan diberikan kepada orang yang berbakat dan berpengalaman, bukan berdasarkan ikatan kekeluargaan atau modal. Chandler mengungkapkan bahwa hingga Perang Dunia I, keluarga Du Pont masih mengelola bisnis mereka sendiri. Setelah itu, perusahaan-

perusahaannya dikelola oleh manajer profesional, dan hanya keturunan Du Pont yang lulus sekolah teknik terkemuka dan memiliki pengalaman di perusahaan itu yang diperkenankan menjadi manajer.

Karena perusahaan mendapat manfaat dengan berinvestasi pada para manajer mereka, kualitas manajemen meningkat. Keturunan keluarga pemilik sebuah perusahaan kecil mungkin tidak akan memperoleh level pelatihan manajemen dan pengalaman yang sama yang akan diperolehnya di perusahaan besar, jadi "bakat" tidak ditemukan dalam bentuk bisnis yang lama. Sekolah manajemen bermunculan dan manajemen menjadi sebuah profesi. Seiring naiknya standar, korporasi manajerial modern, yang didasarkan pada alokasi sumber daya ilmiah, segera menyingkirkan perusahaan-perusahaan yang dikelola oleh anggota keluarga yang bijak, atau yang didorong oleh keserakahan seorang pemodal.

Mengapa hal ini terjadi di Amerika Serikat

Revolusi industri Inggris, meskipun berdampak terhadap dunia, lebih bersifat teknis ketimbang manajerial, ujar Chandler. Para keluarga pendiri perusahaan, yang biasanya didukung oleh bank besar, mengangkat pengawas dan mandor yang mempunyai kemampuan mengelola, tapi kelas manajerial sebagaimana yang muncul di Amerika Serikat dari 1820-an sampai 1940-an tidak berevolusi pada tingkat yang sama. Penjelasan Chandler tentang mengapa AS merupakan asal kapitalisme manajerial adalah karena ukuran dan sifat pasar domestiknya. Pada tahun 1900, ukuran pasar ini dua kali lipat pasar Inggris, dan pada 1920 menjadi tiga kali lebih besar. Selain itu, pasar di AS tumbuh jauh lebih cepat daripada pasar di negara-negara besar di Eropa karena pasar AS lebih homogen (pendapatan lebih merata daripada di Eropa dan kelas sosial kurang penting). Terakhir, entitas sosial dan politik Amerika Serikat yang masih baru berarti cara menjalankan bisnis tidak ditetapkan secara kaku, dan gagasan baru untuk produksi, distribusi, pemasaran, serta manajemen langsung diadopsi bersamaan dengan inovasi teknologi.

Dengan meningkatnya koordinasi, biaya menjadi lebih rendah dan produksi lebih tinggi, dan dengan demikian laba yang lebih tinggi dibandingkan dengan cara tradisional dalam menjalankan bisnis. Biaya bisa menjadi lebih rendah sebagian besar karena adanya internalisasi terhadap banyak transaksi di perusahaan. Bagi seorang produsen, sekelompok besar buruh dengan upah tetap bisa menghemat biaya merekrut dan memecat di pasar, divisi internal untuk penjualan, pemasaran dan distribusi menurunkan biaya untuk mendapatkan informasi pasar, dan tersedianya pemasok menghapus ketidakpastian dalam produksi. Koordinasi input dan produksi yang lebih baik membuat penggunaan pabrik, peralatan, dan tenaga kerja menjadi lebih baik.

Hal yang penting dalam transformasi bisnis Amerika adalah teknologi baru yang memungkinkan volume produksi suatu barang menjadi lebih besar, dan pasar untuk barang ini menjadi lebih berkembang. Chandler berkilah bahwa teknologi dan pasar baru *mensyaratkan* bentuk baru perusahaan bisnis ini menjadi nyata. Pertumbuhan populasi yang cepat dan menyebarnya masyarakat di seluruh AS mengharuskan ditingkatkannya produksi dan koordinasi administratif dari distribusi barang dan jasa di seluruh teritori dan daerah. Dan meningkatnya pendapatan per kapita memungkinkan masyarakat membeli barang-barang baku yang diproduksi secara massal, seperti pakaian, sepatu, pelana, bahan makanan, penganan, tembakau, mebel, produk farmasi, perhiasan, serta alat makan dan minum. Skala produksi dan skala ekonomi mendatangkan laba bagi perusahaan industri besar, yang sebagian besarnya diinvestasikan kembali pada lini produk baru dan kapasitas produksi. Dengan demikian, terjadilah lingkaran kebajikan berupa kenaikan populasi dan kenaikan upah, dan pada waktu yang sama harga barang konsumsi turun. Tren ini hanya meneguhkan dominasi para pemain industri besar.

Mungkin manfaat terbesar yang dibawa oleh pasar yang berkembang adalah koordinasi. Bagaimanapun, dibutuhkan koordinasi administratif yang lebih baik untuk mengelola jaringan rel kereta regional atau trans-kontinental yang membawa orang-orang dan barang kiriman menempuh jarak panjang, dibandingkan dengan jaringan pada satu negara bagian saja. Bila tidak dikelola dengan baik, kerugian segera menumpuk.

Raksasa industri dari Standard Oil hingga Ford membangun jaringan penjualan dan distribusi sendiri dan berhasil mengoordinasi aliran produksi dari pengadaan bahan mentah hingga titik penjualan hingga penjualan kepada konsumen. Koordinasi juga penting untuk mengelola sistem telegraf nasional. Ketika telegrafi mulai digantikan oleh telepon, sudah ada sistem manajemen yang bisa beradaptasi dengan teknologi baru itu. Terkait dengan distribusi dan pemasaran, pedagang komisi kecil dikesampingkan oleh grosir besar, pedagang komoditas, dan peritel massal. Meskipun berbagai negara bagian membuat undang-undang untuk melindungi pedagang kecil, jaringan toko dan toserba meraih keuntungan, dan perusahaan keluarga seperti Wanamaker, Kresge (kemudian disebut dengan K-Mart), Straus (dari Macy's), dan Woolworth menjadi terkenal. Para peritel massal, karena kegiatan operasional mereka menjadi begitu besar, sering menjadi grosir mereka sendiri, mendapatkan persediaan langsung dari pemasok. Di bidang pembiayaan, ukuran juga menjadi masuk akal. Dengan mengembangkan jumlah cabang dan gerai, sebuah bank bisa menggunakan operasional kantor pusat yang sudah didirikan secara lebih intensif.

Bertolak belakang dari perusahaan tradisional, korporasi baru yang besar di bidang rel kereta, uap, komunikasi, energi, ritel, dan perbankan sesuai sifatnya sangatlah ekspansif, memeragakan perpaduan pengembangan kebijakan yang terpusat sambil memperkenankan kantor regional bebas merespons kondisi lokal. Semakin besar mereka, serta semakin produktif dan menguntungkan mereka, semakin hal itu memberi keamanan kepada para manajer level menengah dan atas yang mengelolanya.

Aturan manajer

Namun, seiring tumbuhnya perusahaan, ada tekanan untuk menopang diri mereka sendiri dan tidak menyerahkan pangsa pasar kepada perusahaan pesaing. Ketika upaya manajemen diarahkan untuk mengambil langkah defensif, mudah memahami bagaimana hasilnya bisa suboptimal bagi konsumen dan

negara—contohnya kekacauan perusahaan kereta api swasta yang terjadi pada abad kesembilan belas, ketika para penumpang harus membeli berbagai macam tiket, berganti kereta, dan sebagainya. Standard Oil, yang memberikan sesuatu yang bermanfaat bagi publik dalam hal standardisasi bahan bakar untuk penerangan dan transportasi, mengerahkan energi dan uang berlimpah untuk memastikan tiadanya pesaing.

Chandler mencatat bahwa publik dan pemerintah sangat menentang perusahaan skala besar yang tampaknya bertolak belakang dengan nilai-nilai yang dianut Amerika dalam hal kebebasan peluang bagi semua orang, terutama kewirausahaan pemilik kecil, pemilik pabrik, atau petani. Golongan eksekutif baru, yang tampaknya mengendalikan kehidupan modern, hanya bertanggung jawab kepada atasan mereka dan para pemegang saham, bukan kepada publik atau politisi, dan amarah publik berujung pada ditetapkannya kerangka hukum untuk merintanginya. Namun, reaksi negatif ini tidak dapat menghalangi kebangkitan bisnis besar di Amerika dan seluruh dunia. Pertumbuhan populasi dan permintaan akan barang dan jasa membuat "teknologi manajemen" menjadi sama pentingnya dengan teknologi itu sendiri dalam memenuhi permintaan ini.

Ukuran kemakmuran relatif dari pasar domestik AS membuat perkembangan teknik produksi massal menjadi sebuah kebutuhan, sementara di pasar yang lebih kecil di Eropa dan Jepang struktur tradisional peritelan, grosir, produksi, dan manajemen tidak dipaksa berubah terlalu cepat. Bahkan, ketika perusahaan keluarga bergabung untuk melindungi pasar atau pasokan, strukturnya lebih bersifat federal ketimbang sentral dan tidak membutuhkan kader manajer profesional. Ketika mempekerjakan manajer, keluarga dan penyandang dana tetap memegang kendali.

Setelah Perang Dunia II, seiring bertumbuhnya pasar dan menyebarnya kemakmuran di masyarakat, perbedaan antara Eropa, Jepang, dan AS menjadi berkurang. Kapitalisme manajerial menjadi *default* untuk negara mana pun yang menginginkan perekonomian yang kuat, dan di mana-mana, ungkap Chandler, "Perangkat manajemen profesional telah muncul—asosiasi, jurnal, sekolah pelatihan, konsultan."

Komentar akhir

Chandler mengingatkan bahwa salah satu faktor penting dalam kisah perusahaan bisnis modern adalah pemerintah yang lebih kuat dan besar. Setelah guncangan yang ditimbulkan Depresi Besar dan Perang Dunia II, dan seiring revolusi intelektual dalam ekonomi Keynes, pemerintah diharapkan bertindak untuk menjaga kondisi agar semua orang yang mencari pekerjaan mendapatkan pekerjaan dan menjaga agar permintaan ekonomi stabil melalui belanja negara dan kebijakan moneter. Sektor swasta, meskipun memiliki kekuatan, tidak mampu meregulasi permintaan, dan hanya pemerintahlah yang mampu menangkal ancaman depresi pada masa mendatang. Perekonomian produksi massal, distribusi massal, tampaknya, membutuhkan pemerintah yang besar untuk menjaga kelancaran segala sesuatu.

Hal ini menyiratkan bahwa peradaban kita tidak sepenuhnya peradaban kapitalis, melainkan peradaban manajerial. Harga dan pasar memberikan informasi penting tentang di mana sebaiknya sumber daya dialokasikan, persis sebagaimana yang dikatakan Adam Smith, tetapi mengingat besarnya basis konsumen saat ini, dan variasi produk dan jasa, koordinasi besar dibutuhkan untuk memberi makan, pakaian, rumah dan hiburan kepada kita. Sulit membayangkan hal ini bisa tercapai tanpa korporasi besar dan ribuan manajer mereka yang bertindak dalam lingkungan yang diregulasi, yang melindungi kepentingan mereka dan menegakkan hak properti kontraktual serta intelektual yang sering kali merupakan hasil dari investasi besar pada penelitian, desain, dan teknologi. Sebagaimana diamati oleh Joseph Schumpeter, semakin besar ekonomi dan masyarakat, semakin sering hal-hal tersebut menjadi rutin dan terorganisir dan tidak lagi menjadi tugas seorang wirausaha. Di negara-negara kaya, masyarakat memandang wirausaha dan pengusaha kecil sebagai impian, sementara di bagian dunia yang lebih miskin, masyarakat mendambakan kecanggihan dan efisiensi lebih besar yang menyertai manajemen profesional dan perusahaan besar.

Alfred Chandler

Chandler lahir pada tahun 1918 di Delaware. Ia kuliah di Harvard University dan menyelesaikan Ph.D. di bidang sejarah pada 1952. Ia mengajar di MIT, Johns Hopkins University, lalu Harvard, dan mulai mengajar di Harvard Business School pada 1970. Ia meninggal pada 2007.

Chandler banyak menulis tentang strategi bisnis dan sejarah bisnis, berfokus pada kisah awal bisnis rel kereta, industri kimia dan farmasi, serta industri elektronik konsumen dan komputer. Buku klasiknya, Strategy and Structure *(1962), menegaskan bahwa struktur perusahaan harus mengikuti strategi. Ia menulis biografi tentang industriawan Pierre du Pont, dan salah satu kakek buyutnya Henry Varnum Poor, rekan pendiri Standard & Poor's. Ia juga membantu menyunting surat-surat dan tulisan presiden Theodore Roosevelt dan Dwight Eisenhower. The Visible Hand* yang *didanai oleh hibah dari Sloan Foundation mendapatkan Penghargaan Bancroft dari Columbia University, serta penghargaan Pulitzer.*

Chandler tidak mempunyai hubungan darah dengan keluarga DuPont, tapi mendapatkan nama tengahnya, DuPont, karena nenek buyutnya dibesarkan oleh mereka ketika orangtua nenek buyutnya meninggal. Kakek buyut Chandler yang lain adalah seorang insinyur yang membantu mentransformasi DuPont de Nemours Chemical Company menjadi perusahaan DuPont.

1998

Titan: The Life of John D. Rockfeller Sr.

"Sebagaimana biasa, semakin besar kegaduhannya, semakin tenang Rockfeller, dan ketenangan yang aneh menghinggapinya ketika para rekannya dilanda kecemasan.... Sebagaimana semua revolusioner, ia memandang dirinya sebagai instrumen dari tujuan yang lebih tinggi, yang dianugerahi keyakinan visioner. Ia tahu tindakannya pada mulanya akan ditentang dan disalahpahami oleh banyak orang yang berpandangan sempit, tapi ia percaya bahwa kekuatan dan kebenaran gagasannya pada akhirnya akan menang."

"Sesuatu dalam sifat J. D. Rockfeller harus terjadi di Amerika, dan untuk kebaikan dunialah bahwa ia adalah seorang pendiam, konsisten, sama sekali tidak sombong, tidak sensual, dan tidak suka bertengkar. Kegigihannya yang dingin dan kekejamannya membangkitkan rasa takut, meskipun demikian, ia adalah kekuatan yang melangkah ke depan, kekuatan konstruktif."

H. G. Wells, The Work, Wealth and Happiness of Mankind

Singkat kata

Kepentingan masyarakat mendapatkan layanan terbaik dari usaha monopoli raksasa yang menyediakan kualitas dan harga lebih rendah bagi konsumen.

Karya-karya terkait

The Gospel of Wealth oleh Andrew Carnegie
The Visible Hand oleh Alfred Chandler
Steve Jobs oleh Walter Isaacson
Zero to One oleh Peter Thiel
Elon Musk oleh Ashlee Vance

BAB 5

Ron Chernow

Ketika penerbitnya menyarankannya menulis biografi tentang John D. Rockefeller, Ron Chernow tidak antusias. Biografi terdahulu menggambarkan pengusaha kaya ini sebagai "robot berbakat, mesin jahat", dan Chernow tidak mau menghabiskan waktu bertahun-tahun meneliti seorang lelaki yang, meskipun kaya, bukanlah orang yang menarik.

Namun, pada suatu hari di arsip Rockefeller di New York, Chernow menemukan dalam beberapa wawancara yang belum diterbitkan sebuah karakter yang lebih berlapis, lebih menarik, yang kehidupannya "ditandai dengan sifat pendiam luar biasa, misterius, dan sulit didekati". Chernow yang setuju menulis biografi panjang pertama sejak tahun 1950-an bertekad mencari tahu tentang citra kakek ramah yang suka melontarkan kritik lucu dari Rockefeller pada tahun-tahun terakhirnya, dan mengekspos sikap monopolis tamak dari Rockefeller muda. "Kesan serakah dan penuh tipu daya ini bahkan akan mengejutkan para pemerhati yang berprasangka buruk terhadap Zaman Sepuhan (Gilded Age)," tulis Chernow, dan memperlihatkan beberapa hagiografi terdahulu Rockefeller.

Namun, Chernow tidak mau sekadar membuat tulisan yang menjelek-jelekkan subjek yang akan ditulis, sebagaimana yang dilakukan wartawan Ida Tarbell, atau Henry Lloyd dalam penelitiannya terhadap praktik-praktik Standard Oil, *Wealth Against Commonwealth*. Hal paling menonjol tentang

Rockefeller, yang membuatnya sangat menarik, ujar Chernow, adalah bahwa "sisi baiknya sama baiknya sebagaimana buruknya sisi buruknya". Saat menjadi sasaran cemooh, ia mulai berfokus pada kekuatan besarnya, yaitu kegiatan amal, menyumbangkan uang dengan jumlah terbesar dalam sejarah untuk manfaat umat manusia.

Keberuntungan dan penilaian

John Davison Rockefeller beruntung dalam hal waktu kelahirannya, 1839, yang artinya dia, bersama Andrew Carnegie (1835), Jay Gould (1836), dan J. Pierpont Morgan (1837), tumbuh dewasa persis menjelang masa lonjakan industri pasca Perang Saudara. Sepertinya itu era kesempatan yang tak terbatas. Ia tumbuh dewasa sebagai penganut Baptis, yang ketika itu adalah Gereja Evangelis, di New York, tapi ayahnya William, seorang wirausaha karismatis, memaksa keluarganya berpindah tempat tinggal beberapa kali saat John masih kanak-kanak dan remaja. Karena William sering pergi, John menjadi pencari nafkah bagi ibunya, Eliza, yang mengemban tanggung jawab sejak usia muda. William akhirnya membuat keluarganya tinggal bersama saudara perempuannya di dekat Cleveland, Ohio, sementara ia berselingkuh dengan seorang perempuan yang kemudian ia nikahi. Chernow menggambarkan William sebagai seorang "bigami dan penjual penipu" yang berkeliling negeri menjual obat paten. Selama sisa hidupnya, John berusaha keras menutup-nutupi perilaku buruk ayahnya. Akan tetapi Ohio, dengan lapangan minyaknya, kebetulan adalah tempat yang tepat bagi John untuk memasuki dunia orang dewasa.

Meskipun bukan siswa paling cerdas, John mempunyai kemampuan baik dengan angka, dan mendapat julukan *"the Deacon"* ("Sang Diakon") dari teman-teman sekelasnya karena pembawaannya yang serius dan kejujurannya. Pekerjaan pertamanya adalah sebagai asisten petugas tata buku di sebuah perusahaan dagang di Cleveland dan tak lama kemudian mendirikan perusahaan dagangnya sendiri yang bergerak di bidang makanan dan gandum.

Pada 1863, Rockefeller mulai berinvestasi pada bisnis penyulingan minyak yang sedang naik daun. Untuk biaya membuka toko, siapa pun bisa menjalankan usaha minyak mentah, yang memproduksi minyak tanah yang menyediakan lampu lentera di rumah-rumah dan gubuk-gubuk di seluruh Amerika.

Pada usia 25 tahun, ia memegang saham mayoritas dalam usaha penyulingan terbesar di Cleveland dan menikahi Cettie Spelman, putri dari keluarga kalangan atas yang berbudaya tinggi. Orangtua Cettie tidak terlalu antusias dengan pernikahan ini, karena Rockefeller tidak berasal dari keluarga berada, tapi ia gigih. Chernow mengungkapkan bahwa "dalam percintaan sebagaimana dalam bisnis, ia mempunyai kerangka waktu yang lebih panjang dan tekad yang lebih kuat daripada kebanyakan orang".

Para mitra usaha Rockefeller sering kali kesal dengan perpaduan aneh sikap yang luar biasa hemat (yang diturunkan oleh ibunya) dan boros (yang diturunkan oleh ayahnya). Sikapnya yang "sangat ketat dalam mengendalikan detail dan advokasi terhadap ekspansi yang tak terkendali," tulis Chernow, "Berani dalam desain, berhati-hati dalam eksekusi... adalah rumus yang ia buat sendiri sepanjang kariernya." Contohnya, ketika para mitranya ingin melangkah secara lebih hati-hati, ia tidak menyesal meminjam uang sebanyak mungkin dari bank untuk memperluas usaha; sebegitu yakinnya ia pada pertimbangannya sendiri.

Seharusnya bisa jauh lebih banyak daripada ini

Pada masa Rockefeller, industri perminyakan terletak di daerah pinggiran yang liar, dengan bordil, kedai, dan tempat perjudian yang mengotori lapangan, dan semua orang hanya memikirkan cara mendapat banyak uang dengan cepat. Tujuan Rockefeller sejak awal adalah menjinakkannya, merasionalisasikannya, dan menjadikannya industri yang terhormat. Ia "menerapkan aturan besinya terhadap bisnis yang tak punya aturan dan tak bertuhan ini".

Rockefeller, yang tak henti mencari tahu tentang segala hal, dan haus akan

pengetahuan, dijuluki "*the Sponge*" ("Sang Spons"). Yang membuat Rockefeller berbeda, ujar Chernow, adalah ia tidak semata memikirkan operasinya sendiri, tapi mengembangkan gambar tentang seluruh industri perminyakan dan posisinya di ekonomi modern. Ini mencakup membuat rencana jangka panjang dan menjalin kemitraan strategis agar bisa mendominasi industri itu. "The Standard Oil Company suatu hari nanti akan menyuling semua minyak dan menghasilkan semua barel," ujarnya pada seorang pebisnis Cleveland.

Rockefeller secara metodis mulai membeli dua puluh hingga tiga puluh tempat penyulingan kecil di Cleveland dan menciptakan perusahaan cangkang yang memungkinkan terjadinya kolusi antara sekelompok kecil tempat penyulingan besar dan perusahaan kereta api. Pada masa ketika ada kapasitas berlebih dan perang harga yang "membahayakan diri" terhadap perusahaan kereta api dan usaha penyulingan, bagi Rockefeller membuat kartel tampaknya adalah satu-satunya hal yang bisa memastikan masa depan industri perminyakan dan memungkinkannya maju. Ia dan mitra usahanya, Henry Flagler, berhasil memperoleh tarif rahasia preferensial dengan Eric dan perusahaan kereta api pusat di New York untuk mengangkut minyak ke daerah pesisir timur. Pihak kereta api bersedia menurunkan tarif karena ini berarti pemasukan yang stabil dan besar yang memungkinkan mereka bersaing dengan pesaing besarnya, perusahaan kereta api Pennsylvania. Pengaturan yang nyaman ini memungkinkan Standard Oil mengukuhkan posisi sebagai perusahaan penyulingan nasional teratas karena mempunyai kepastian terkait biaya. Rockefeller tidak melihat langkah ini sebagai langkah korup, melainkan lebih sebagai hal yang logis. Mengapa perusahaan kereta api tidak memberi perusahaannya tarif preferensial, mengingat perusahaannya memberi banyak pemasukan kepada perusahaan kereta api? Rockefeller menginginkan industri teknologi tinggi yang masif dan efisien, yang didominasi oleh perusahaan miliknya, dan ini adalah cita-cita yang tidak bisa dicapai melalui kompetisi konvensional.

Ia ternyata terbukti benar. Konsolidasi industri di bawah Standard Oil, berkat investasi besar pada riset dan pengembangan, memungkinkannya me-

ningkatkan kualitas serta konsistensi produk dan pada waktu yang sama menurunkan harga bagi konsumen dengan memangkas biaya penyulingan hingga separuhnya. Dalam benak Rockefeller, hanya jika kompetisi tidak ada barulah ia bisa melakukan investasi jangka panjang dalam hal kualitas dan efisiensi; inovasi bisa terlaksana hanya melalui monopoli, dan ia memberi pelayanan kepada publik.

Terlalu sukses

Akan tetapi, seiring bertumbuhnya perusahaan, ada dua mimpi buruk yang mungkin mengadang: ladang minyak baru akan ditemukan dan pasar akan tergenang dengan minyak sehingga harga akan merosot tajam; atau tidak ada ladang minyak baru yang akan ditemukan dan ladang yang sudah ada akan mengering. Apa pun itu, banyak investasi Standard Oil pada infrastruktur dan riset akan sia-sia. Namun, ketika para eksekutif Rockefeller mengemukakan kemungkinan ini, Rockefeller menjawab, "Tuhan akan memberi."

Hingga 1891 ia sudah membeli tanah yang luas untuk memproduksi minyak mentah, tidak hanya menyuling, dan mengendalikan seperempat produksi minyak Amerika. Namun, saat perusahaan tumbuh bagai gurita, kritik yang dituainya meningkat. Etika individualisme Amerika dalam bisnis dibajak oleh motivasi gelap korporasi besar seperti Standard Oil. Sebagian besar kritik yang dilontarkan publik benar adanya. Rockefeller memastikan politik tidak akan menghalangi ambisinya, dan meskipun donasi publiknya kepada partai politik terbilang minim, secara diam-diam Standard Oil tidak enggan "membeli" politisi yang mendukung kepentingan Standard Oil.

Kebangkitan dan dominasi Standard Oil memberi pelajaran kepada publik Amerika, ujar Chernow: "Bila tidak diregulasi sama sekali, pasar akhirnya menjadi *tidak* bebas." Pasar tidaklah alami; harus ada undang-undang yang mencegah monopoli. Saat ini kita menganggapnya lumrah, tapi pada masa awal kapitalisme Amerika yang tidak diregulasi dan tidak dikenakan pajak, ini adalah keyakinan yang menyesatkan. Rockefeller meremehkan kekuatan

lobi bisnis kecil dan tidak bisa menghentikan upaya membuat undang-undang *antitrust* (anti-monopoli). Pada 1892, ia harus merombak perusahaan untuk menghindari undang-undang *antitrust* dengan memisahkan usahanya menjadi dua puluh perusahaan berbeda. Namun, undang-undangnya lemah dan kekuatan Standard Oil, yang saat itu bermarkas di 26 Broadway, New York, tetap sama. Saat berlangsungnya depresi ekonomi tahun 1890-an, perasaan antikapitalis yang melambung menjadikan Rockefeller tokoh yang dibenci. Perusahaan tetap saja mengalami kemajuan, dengan adanya permintaan tetap akan minyak penerang dan minyak pelumas. Perusahaan mendapatkan sangat banyak uang sehingga tidak lagi membutuhkan bank Wall Street, tapi menjadi semacam bank sendiri, yang membiayai pertumbuhannya sendiri sedemikian rupa sehingga tidak ada perusahaan atau perwalian lain yang bisa mendekatinya, dan menawarkan harga rendah untuk produk minyak yang tidak bisa disaingi oleh perusahaan lain.

Pada 1907, Standard Oil menyuling 87% minyak tanah negara, menguasai 90% pasar domestik, merupakan eksportir minyak dunia nomor satu, dan dua puluh *kali* lebih besar daripada pesaing terdekatnya. Pada tahun yang sama, dengan dukungan Presiden Teddy Roosevelt, sejumlah besar kasus *antitrust* diajukan terhadap Standard Oil. Rockefeller, yang saat itu berusia sekitar enam puluh tahun, terancam masuk penjara. Untuk mengurangi risiko, di ruang sidang di Chicago ia berpura-pura menjadi lelaki tua yang bingung dan tidak ingat apa-apa. Sandiwara tersebut tidak menghalangi Mahkamah Agung, yang pada 1911 memutuskan agar Standard Oil dibongkar menjadi 34 perusahaan yang lebih kecil, yang nantinya akan saling bersaing. Namun, beberapa tahun setelah perombakan, nilai saham perusahaan baru ini melonjak. Seiring tibanya era industri otomotif, kebutuhan tak terbatas akan minyak membuat Rockefeller semakin kaya.

Untuk memberi pemahaman tentang betapa luasnya kekuatan pasar Standard Oil saat putusan pengadilan dijatuhkan, perlu diperhitungkan bahwa masing-masing perusahaan konstituen Standard Oil menjadi korporasi besar tersendiri dengan pangsa pasar yang sangat besar: Standard Oil New

Jersey menjadi Exxon, Standard Oil New York menjadi Mobil, Standard Oil Indiana menjadi Amoco, dan Standard Oil California menjadi Chevron. Meskipun nama "Standard Oil" hilang, sidik jari Rockefeller tetap berada di jutaan pom bensin dan kaleng minyak di seluruh Amerika Serikat dan dunia.

Kristus dan modal

Kelelahan dengan detail dalam mengelola Standard Oil dan menghadapi panggilan dari Kongres serta sidang pengadilan, selain peliputan buruk tentang dirinya, Rockefeller mengalami kekalutan mental pada 1890, menjauhkan diri dari urusan kantor selama beberapa bulan dan mengalami alopecia, atau kerontokan rambut. Ia mengundurkan diri dari bisnis pada usia 55 tahun, tapi publik meyakini bahwa ia masih berkuasa. Bahkan setelah mulai menyumbangkan kekayaan, memberikan sumbangan besar untuk mendirikan University of Chicago, ia dijelek-jelekkan oleh pahlawan populer seperti Upton Sinclair, yang menyorot industri daging dan saat itu berfokus pada Rockefeller, dan anarkis terkenal Emma Goldman. Ia menjalani kehidupan yang teratur dan terpencil di tanah luas miliknya, untuk menghindari konfrontasi dengan publik, atau lebih buruk lagi, serangan teroris atau pembunuhan.

Sebagai orang paling kaya di Amerika (pendapatannya sebelum pajak untuk satu tahun saja, 1902, adalah $58 juta, atau lebih dari satu miliar dolar hari ini), setiap hari ia menerima ribuan surat yang berisi permintaan uang. Ia berusaha semaksimal mungkin merespons kebutuhan sungguhan, tapi kemudian berpendapat bahwa, seiring menggunungnya kekayaannya, satu-satunya cara menyumbang secara bertanggung jawab adalah dengan menyumbangkan jumlah yang besar secara sistematis.

Bahkan sejak pertama kali bekerja, saat masih remaja, Rockefeller adalah orang dermawan yang menyumbangkan 6-10% penghasilannya untuk tujuan sosial yang ia minati. Mengutip seruan penganut Methodist John Wesley untuk menghasilkan, menabung, dan menyumbangkan banyak uang, Rocke-

feller pernah berkata, "Tampaknya saya dianugerahi dan memperoleh tambahan karena Tuhan tahu saya akan berbalik dan menyumbangkan banyak uang." Pemikiran ini, ujar Chernow, adalah hal yang memberi Rockefeller izin luar biasa untuk mengejar kehidupan bisnisnya dengan semangat, tanpa keraguan. Pandangan Calvinist tentang "panggilan" adalah bahwa uang apa pun yang ia peroleh dari pekerjaannya adalah pertanda berkat dari Tuhan.

Didirikannya University of Chicago oleh Rockefeller, dan uang yang ia sumbangkan pada perguruan tinggi untuk orang kulit hitam, meskipun merupakan langkah besar, hanyalah gambaran awal tentang sumbangsihnya melalui Yayasan Rockefeller, yang didirikan pada 1913. Sebelum yayasan ini didirikan, kegiatan filantropi utamanya adalah tentang orang-orang kaya yang berusaha agar nama mereka dikaitkan dengan lembaga seperti orkestra simfoni, museum seni, pendanaan sekolah atau panti asuhan. Ukuran yayasan baru ini yang sangat besar memungkinkan Rockefeller bergerak melampaui keinginan pribadinya dan berinvestasi pada penciptaan pengetahuan yang bisa bermanfaat bagi kemanusiaan dengan cara besar dalam jangka panjang, berfokus pada riset medis dan pendidikan.

Uang jutaan milik Rockefeller juga dikucurkan untuk mendanai beberapa tujuan sosial yang terduga. Putri Rockefeller, Edith Rockefeller McCormick, anggota pertama klan tersebut yang memberontak terhadap kepatuhan beragama keluarga Rockefeller, pindah ke Swiss dan menjadi pendukung psikolog Carl Jung serta seorang analis; ia juga mengirim uang kepada James Joyce sepanjang Perang Dunia II, saat James mencari perlindungan di Zurich yang netral. Abby Aldrich Rockefeller, istri dari putra Rockefeller, John, menjadi donatur utama Museum Seni Modern New York (MOMA). Entah bagaimana, ia berhasil meyakinkan suaminya yang kaku, yang tidak memahami mengapa istrinya menyukai Picasso dan Matisse, untuk meruntuhkan rumah mewah sembilan lantai milik mereka (dan rumah mewah milik John D. Rockefeller) agar tanahnya bisa dipakai untuk membangun museum. John D. Jr. mempunyai gairah tersendiri, mengucurkan uang jutaan untuk rehabilitasi kolonial Williamsburg, dan mendanai hampir seluruh

konten The Cloisters, museum artefak abad pertengahan di New York. Cucu lelaki John D., Nelson Rockefeller, menjadi gubernur New York selama empat masa jabatan, mencalonkan diri menjadi presiden AS sebanyak tiga kali sebagai anggota Partai Republik yang liberal dan menjadi wakil presiden dari Gerald R. Ford.

Komentar akhir

Chernow mungkin terlalu keras mengomentari strategi bisnis Rockefeller. Bagaimanapun, setiap usaha berusaha mendominasi bidangnya, atau setidaknya menjadi pemimpin bidangnya—masalahnya, tidak banyak orang yang sanggup melakukannya. Rockefeller berhasil mencapai tujuannya menjadikan membuat industri perminyakan modern dan efisien, meningkatkan kualitas dan menghemat uang konsumen, selain mempekerjakan banyak orang. Tanpa ketamakannya dalam bisnis, tidak akan ada Yayasan Rockefeller hari ini.

Bagi Rockefeller, persaingan ketat dalam industri perminyakan pada masa awalnya tidak baik untuk siapa pun, dan ia memandang tindakannya mengambil alih para pemain kecil di industri tersebut sebagai layanan kepada publik yang tak terhindarkan bila industri itu ingin menjadi dewasa. Sebuah argumentasi bisa diajukan bahwa kita sekarang kembali hidup dalam sejenis kapitalisme rente, di mana sebagian besar keuntungan diperoleh monopoli atau oligopoli raksasa dari tiga atau empat perusahaan raksasa di setiap bidang. Dunia *online* (bayangkan kekuatan Google dan Facebook), dengan efek jaringan dan platform dominannya, adalah contoh yang bagus. Namun, sebagaimana diungkapkan Peter Thiel di *Zero to One*, keuntungan yang diperoleh publik dari kekuatan monopoli bisa signifikan, dan meskipun ada pilihan, masyarakat sering kali *ingin* menggunakan produk atau layanan yang digunakan kebanyakan orang. Hadiah besar dari bisnis bukanlah memojokkan pasar, melainkan menetapkan standar.

Ron Chernow

Chernow yang lahir pada tahun 1949 di Brooklyn, New York, menyandang gelar dari Yale dan Cambridge. Dia adalah wartawan lepas dan bekerja pada wadah pemikir progesif, Twentieth Century Fund, sebelum menjadi penulis purnawaktu.

Buku-bukunya yang lain adalah The House of Morgan: An American Banking and the Rise of Modern Finance *(1990);* The Warburgs: The Twentieth Century Odyssey of a Remarkable Jewish Family *(1993);* Alexander Hamilton *(2004);* Washington: A Life *(2010), yang memenangkan Hadiah Pulitzer untuk Biografi; dan* Grant *(2017), biografi Ulysses S. Grant.*

1997

The Innovator's Dilemma

"Dalam upaya mereka untuk tetap berada di depan dengan mengembangkan produk unggulan, banyak perusahaan tidak menyadari kecepatan mereka beralih ke pasar kalangan atas, memenuhi secara berlebih kebutuhan pelanggan asli saat mereka berlomba dalam kompetisi menuju pasar berkinerja lebih tinggi dengan margin lebih tinggi. Dengan melakukan hal ini, mereka menciptakan kekosongan pada titik harga lebih rendah yang bisa dimasuki oleh pesaing yang menggunakan teknologi disruptif."

"Perusahaan-perusahaan yang proses investasinya menuntut kuantifikasi ukuran pasar dan keuntungan finansial sebelum bisa memasuki sebuah pasar menjadi lumpuh atau melakukan kesalahan serius ketika dihadapkan dengan teknologi disruptif. Mereka menuntut data pasar ketika tidak ada data pasar dan membuat pertimbangan berdasarkan proyeksi finansial ketika baik pendapatan maupun biaya tidak bisa diketahui."

Singkat kata

Perusahaan-perusahaan besar masuk ke perangkap di mana hal yang masuk akal adalah melayani pelanggan yang sudah ada; tapi, pertumbuhan ada pada pelanggan dan teknologi baru.

Karya-karya terkait

Great by Choice oleh Jim Collins
The Hard Thing about Hard Things oleh Ben Horowitz
Steve Jobs oleh Walter Isaacson
Blue Ocean Strategy oleh Kim & Renée Mauborgne
Crossing the Chasm oleh Geoffrey A. Moore

BAB 6

Clayton Christensen

Tidak seperti banyak profesor sekolah bisnis, Clayton Christensen benar-benar bekerja di bisnis sebelum menjadi mahasiswa doktoral di Harvard, tempat ia meneliti gagasan yang kemudian menjadi *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.*

Buku itu, yang sering masuk daftar lima buku bisnis terlaris selama tiga puluh tahun terakhir, "bukan tentang kegagalan perusahaan mana saja, tapi kegagalan perusahaan hebat", tulis Christensen, perusahaan-perusahaan yang sangat dikagumi, bahkan dianggap inovatif, tapi gagal mengantisipasi perubahan di pasar dan teknologi. Sears, peritel Amerika, contohnya, selama beberapa dekade dikelola dengan sangat baik dan memelopori ritel katalog, manajemen rantai pasokan, merek toko, dan penjualan kartu kredit. Namun, ketika Christensen menulis pada tahun 1990-an, Sears sudah kehilangan arah, melewatkan tren besar pada ritel diskon yang dieksploitasi oleh Walmart, Kmart, dan yang lain, dan gagal menyesuaikan diri dengan ritel *online*.

Saat melihat ke belakang, begitu banyak perusahaan dianggap dikelola dengan sangat baik pada saat yang tepat, ketika mereka gagal melihat tren penting yang akan membalikkan industri mereka. Mengapa? Riset Christensen mengungkapkan bahwa perusahaan gagal justru *karena* manajemen mereka yang "baik"—yaitu mereka mendengarkan pelanggan dan

mencoba menyediakan keinginan pelanggan. Namun, ada masanya ketika tidak mendengarkan pelanggan adalah hal yang tepat, dan sebaliknya memelopori produk baru untuk pasar yang belum ada. Dilema inovator adalah bahwa "keputusan logis dan kompeten dari manajemen yang penting untuk kesuksesan perusahaan mereka juga adalah alasan mereka kehilangan posisi kepemimpinan". Perusahaan harus tetap menjadi manajer yang baik untuk usaha yang dijalankan, dan pada waktu yang sama memastikan memberikan sumber daya secukupnya pada teknologi disruptif yang, bila tidak dirangkul, "akhirnya akan menyebabkan kejatuhan".

Fokus riset Christensen adalah industri komputer penggerak disket, yang meskipun kini hanya merupakan kepentingan historis, pada masa jayanya adalah industri yang bergerak cepat sehingga memungkinkan Christensen melihat bagaimana para pemain mapan kerap terjungkal oleh perusahaan yang baru sukses. Buku itu sangat berpengaruh pada Steve Jobs dari Apple. Namun, buku itu juga memuat studi kasus yang menakjubkan terhadap industri seperti ritel, penggalian bumi, pabrik baja, perangkat lunak akuntansi, dan sepeda motor, yang mengacu pada prinsip yang sama.

Teknologi disruptif dan berkelanjutan

Teknologi "disruptif" adalah teknologi yang berkinerja buruk atau lebih buruk daripada teknologi lain, dari segi konvensional, tapi melakukan sesuatu yang dihargai oleh pelanggan baru. Produk disruptif sering kali lebih murah, lebih mendasar, atau lebih mudah digunakan. Satu contoh: sepeda motor murah dan bertenaga kecil *off-road* yang diekspor ke Amerika oleh produsen Jepang seperti Honda dan Yamaha pada tahun 1970-an yang terlihat tidak ada apa-apanya jika dibandingkan dengan sepeda motor mewah bertenaga besar buatan Harley-Davidson dan BMW—tapi ternyata terbukti populer. Satu lagi contoh: penyimpanan data *cloud computing*, yang memberikan alternatif murah terhadap server mahal dari perusahaan seperti IBM.

Perusahaan-perusahaan besar biasanya tidak berinvestasi pada produk

atau jasa disruptif karena alasan rasional "tidak ada banyak uang di situ". Permintaan biasanya berasal dari bagian pasar yang menawarkan produk murah, yang kurang menguntungkan. Namun, dengan tidak berinvestasi sama sekali, ujar Christensen, mereka harus melihat saat pasar mungil yang bernilai rendah itu tumbuh menjadi sesuatu yang lebih besar—dan saat itu segalanya sudah terlambat.

Korporasi lebih memilih berinvestasi pada teknologi "berkelanjutan", yaitu teknologi yang mencoba memperbaiki kinerja dengan parameter yang dihargai oleh pelanggan di pasar *mainstream*. Mereka begitu berfokus pada pelanggan sampai-sampai perusahaan yang berkinerja terbaik "mempunyai sistem yang dikembangkan dengan baik untuk melenyapkan gagasan yang tidak diinginkan oleh pelanggan". Namun, untuk benar-benar tumbuh, mereka harus melihat pada teknologi dan produk yang saat ini *tidak* diinginkan, tapi mungkin memiliki pasar pada masa depan.

Masalahnya, "Pasar kecil tidak memenuhi kebutuhan pertumbuhan perusahaan-perusahaan besar," tulis Christensen. Semakin besar sebuah perusahaan, semakin besar pemasukan yang harus diterimanya sekadar untuk melanjutkan usaha, dan mengejar teknologi baru yang mungkin menaikkan penjualan sebesar 1% tidaklah masuk akal. Selain itu, perusahaan besar suka menganggap diri sebagai pemimpin di bidang mereka, yang menciptakan produk "terbaik". Bila perusahaan besar tiba-tiba mengembangkan produk baku yang lebih murah, harga diri mereka akan terusik. Sebagian besar perusahaan besar mahir dalam riset pasar, perencanaan, dan eksekusi. Hal ini bagus untuk pengembangan teknologi yang sudah dikenal dan pelanggan yang sudah ada, tapi tidak bagus untuk teknologi yang baru berkembang atau yang nyaris tidak dikenal. Bagaimanapun, "Pasar yang tidak ada tidak bisa dianalisis," ujar Christensen.

Teori manajemen mengenai "ketergantungan sumber daya" mengatakan bahwa perusahaan hanya akan sukses bila mencari tahu dan memberi pelanggan persis apa yang mereka inginkan dan butuhkan. Gagasan ini berpijak pada teori evolusi dan seleksi alam, yaitu bahwa perusahaan yang

paling mampu beradaptasi pada lingkungan komersialnya adalah perusahaan yang akan berkembang dengan baik. Pelanggan dan pasarlah yang menentukan di mana sumber daya perusahaan akan dihabiskan, dan cara berpikir para manajer yang terlalu muluk-muluk adalah keleluasaan yang akan menyebabkan perusahaan menjadi bangkrut dan tidak relevan. Malah, dua takdir terakhir bisa terpenuhi bila sebuah perusahaan begitu berfokus pada pelanggan sehingga gagal melihat keuntungan potensial yang dibawa teknologi yang baru berkembang.

Tidak memperkirakan kedatangannya: Industri mapan dan pesaing baru

Alat penggali tanah jenis pertama mengandalkan tenaga uap. Generasi berikutnya menggunakan kabel yang diaktivasi oleh mesin bertenaga bensin untuk menghidupkan sekop. Hampir semua produsen alat penggali bertenaga-uap, termasuk merek terkenal seperti Bucyrus, Thew, dan Marion, beralih menjadi produsen alat penggali dengan mesin pembakaran internal, termasuk pengadopsian mesin diesel di kemudian hari.

Namun, ketika alat penggali bertenaga-hidrolik menggantikan kabel, hanya segelintir pendatang baru, seperti John Deere, Caterpillar, Ford, Liebherr, dan Komatsu, yang meraih kesuksesan. Alat penggali hidrolik tidak dikembangkan oleh pemain mapan terdahulu karena pasar untuk produk ini awalnya terlihat kecil. Jenis alat penggali pertama, yaitu *backhoe*, sering ditaruh saja di bagian belakang traktor, untuk pekerjaan kecil seperti menggali untuk pemasangan pipa dan konstruksi residensial, dan dijual melalui penyalur traktor dan peralatan. Hal ini bertolak belakang dengan perusahaan alat penggali yang sudah mapan, yang membuat mesin yang lebih besar dan lebih bertenaga dengan sekop yang lebih lebar. Bucyrus mencoba menjual alat gali hidrolik/kabel *hybrid*, tetapi para pelanggan mereka, kontraktor penggalian umum, tidak terlalu membutuhkannya. Alat ini menyasar basis pelanggan yang salah. Sebaliknya, para pendatang baru, yang hanya menggunakan tek-

nologi hidrolik, hanya berfokus pada pelanggan yang melihat manfaatnya. Pada waktunya, teknologi hidrolik diadopsi oleh semua pihak dan digunakan sebagai mesin untuk semua macam alat penggali, baik besar mapun kecil.

Para produsen mapan gagal bukan karena tidak berinvestasi pada teknologi hidrolik baru, bukan karena mengabaikan pelanggan, dan bukan karena manajemen tertidur. Malah, karena harus melayani pelanggan lama, mereka tidak memberi perhatian atau memiliki sumber daya untuk mencurahkan diri pada sebuah produk "mungkin" yang bahkan tidak diinginkan oleh pelanggan. Sering kali, masuk akal bagi sebuah perusahaan untuk beralih dari basis pelanggan yang sudah ada ke pelanggan yang memiliki nilai lebih tinggi, pelanggan yang menghasilkan laba lebih besar. Sebuah perusahaan jarang beralih ke pasar yang memiliki nilai lebih rendah, ujar Christensen, tapi di sinilah pasar baru sering kali berada. Teknologi perusahaan mapan biasanya tidak kalah unggul dari perusahaan pendatang baru. Justru karena tidak fleksibel dalam hal strategi dan struktur biayalah mereka kalah bersaing dengan perusahaan pendatang baru.

Masalahnya adalah perusahaan-perusahaan yang menjual teknologi disruptif jarang menjual produk disruptif mereka yang lebih murah dalam jangka panjang. Pada waktunya, mereka akan mencomoti pasar mapan juga. Contohnya adalah kebangkitan "pabrik mini", pabrik baja kecil yang menggunakan besi bekas untuk memproduksi baja "rebar" berkualitas rendah untuk penggunaan terbatas. Membuat rebar itu murah, tapi ini adalah industri kompetitif dengan margin-rendah. Pasar ini agak berbeda dari pasar yang dilayani oleh pabrik baja besar yang terpadu, yang membuat baja berkualitas tinggi untuk produsen besar. Akan tetapi, setelah menguasai pasar besar, produsen pabrik kecil seperti Nucor dan Chaparral mulai membawa kemajuan pada produk margin-rendah seperti baja batangan, balok, dan besi siku. Para produsen baja terkemuka tidak keberatan karena itu adalah sebuah pasar yang tidak menguntungkan bagi mereka. Lalu, pabrik kecil mulai membuat balok baja struktural, merebut pasar ini dari produsen baja besar. Sekali lagi, para produsen baja konvensional tidak terlalu menggubrisnya; mereka

memperoleh laba besar dari memproduksi baja gulung berkualitas tinggi untuk para pembuat kaleng, mobil, dan perlengkapan.

Fokus pada pasar kelas atas industri baja membuat produsen besar seperti Bethlehem Steel meraih untung, tapi bersamaan dengan itu pendekatan dan teknologi baru yang dibawa para inovator mendapatkan semakin banyak pelanggan. Seiring meningkat dan makin canggihnya pangsa pasar pabrik mini, para produsen baja terkemuka harus menutup pabrik. Nucor, yang dulunya perusahaan gurem, menjadi pemimpin pasar dalam produksi baja AS.

Poin Christensen: meskipun tidak lazim bagi sebuah perusahaan untuk menyerah dalam bidang usaha mereka yang sudah mapan dan menekuni bidang yang memiliki laba lebih rendah, wajar bagi perusahaan disruptif untuk bergerak ke arah yang berlawanan—naik ke pasar yang mapan.

Merangkul disrupsi

Di bagian dua bukunya, Christensen mengamati beberapa perusahaan yang menangani perubahan disruptif dengan baik. Hal yang umum bagi perusahaan-perusahaan ini adalah, pertama, mereka melihat melampaui pelanggan lama untuk mencari pelanggan yang mungkin tertarik pada teknologi disruptif; dan kedua, mereka menciptakan unit kecil yang mandiri untuk mengejar pasar ini, unit yang dipersiapkan untuk gagal pada awalnya, dengan sering dan tidak mahal, dalam upaya mereka mencari pelanggan teknologi disruptif. Christensen menyebutkan bagaimana, bertolak belakang dengan banyak pembuat komputer bingkai utama seperti DEC, IBM meraih kesuksesan pada tahun-tahun pertama industri komputer pribadi karena menciptakan bidang usaha terpisah di Florida, jauh dari basisnya di New York, yang bebas mengembangkan mesin sendiri, menciptakan rantai pasokan sendiri, dan menetapkan harga sendiri yang cocok dengan pasar komputer pribadi, yang tidak mengikuti tradisi IBM dalam menetapkan harga.

Karena beberapa teknologi yang berkembang masih sangat baru, per-

usahaan-perusahaan bahkan tidak yakin bagaimana produk-produk yang memasukkan teknologi ini akan digunakan atau dipandang: "Penemuan bersama oleh pelanggan dan produsen... butuh waktu". Dengan komputer genggam yang pertama, Newton, Apple mencoba mempersingkat proses ini melalui riset pasar menyeluruh sebelum produk diluncurkan, mencoba mencari tahu apa yang diinginkan masyarakat. Ternyata, perangkat lunak pengenal tulisan tangan milik Apple tidak memenuhi standar, saat itu komunikasi nirkabel terlalu mahal dan pasar yang membutuhkan kemampuan Newton tidak sebesar yang diperkirakan (produk ini hanya terjual 140.000 unit pada dua tahun pertama setelah peluncuran, 1993 dan 1994). Yang terjadi adalah Apple mencoba meluncurkan sebuah produk pasar-massal di pasar yang masih marginal. Tentunya, beberapa tahun kemudian iPhone memeragakan kekuatan komputasi genggam dan sebuah ekosistem penciptaan aplikasi masif yang berkembang di sekelilingnya. Potensinya saat itu sangat dihargai dan terpenuhi. Pelajarannya: "Pasar kecil tidak bisa memenuhi persyaratan pertumbuhan jangka pendek dari organisasi besar". *Namun*, seandainya saat itu melalaikan teknologi genggam sepenuhnya, Apple tidak akan pernah siap untuk kesuksesan iPhone.

Kita bisa melihat dinamika yang sama hari ini. Divisi "X" eksperimental milik Google tidak terikat dengan kesuksesan usahanya yang lain, tapi secara khusus bertanggung jawab mengembangkan teknologi baru yang luar biasa. Salah satu produk pertamanya, Google Glass, mengalami kegagalan komersial. Ketika pembeli memakai kacamata tersebut, orang-orang di sekeliling mereka merasa sedang direkam. Kacamata tersebut terlalu intrusif sehingga tidak bisa populer. Akan tetapi, Google Glass saat ini digunakan oleh perusahaan seperti Boeing dalam tim produksinya. Kegunaan produk tersebut baru disadari beberapa tahun setelah peluncuran awal. "Ada perbedaan besar antara kegagalan sebuah *gagasan* dan kegagalan sebuah *perusahaan*," ujar Christensen mengamati. Sebagian besar bisnis baru meninggalkan strategi bisnis mereka ketika produk atau jasa baru mereka bersinggungan dengan pasar dan mereka mencari tahu bagaimana *sebenarnya* orang menggunakannya.

Christensen mengamati bahwa bila Anda memasuki sebuah pasar di mana terdapat teknologi mapan dengan sumber daya yang cukup dan manajemen yang bagus, Anda bisa tetap berkinerja dengan sangat baik di dalamnya. Tidak ada keuntungan yang jelas bagi siapa pun yang menjadi penggerak pertama, secara teknologi. Akan tetapi, ada keuntungan yang nyata bagi siapa pun yang menjadi penggerak pertama di bidang teknologi *disruptif*. Sebuah perusahaan disruptif, yang bebas dari klien lama, lebih bersedia mengucurkan sumber daya ke dalam teknologi dan produk yang belum diuji, sehingga mereka bisa mempertahankan keunggulan dan meningkatkan pangsa pasar. Kesimpulan Christensen: "Menciptakan pasar baru memiliki risiko yang jauh *lebih kecil* dan *lebih* bermanfaat daripada memasuki pasar yang mapan dan menghadapi persaingan ketat".

Komentar akhir

Pada bagian akhir bukunya, Christensen menyajikan bab tentang mobil listrik dan potensi disruptifnya terhadap industri otomotif. Mereka mempunyai "kecenderungan teknologi disruptif" dalam hal produsen mobil arus utama meragukan permintaan akan mobil listrik. Ia memperingatkan bahwa produsen mobil Amerika bisa ketinggalan kereta bila hanya melayani pelanggan lama yang menguntungkan.

Ketika Christensen menulis buku itu, jarak dan akselerasi kendaraan listrik begitu buruknya sehingga sulit membayangkan apakah memang ada konsumen yang berminat membelinya, dan untuk apa. Memberikannya pada anak remaja Anda agar mereka bisa tetap berada di dekat Anda dan mengemudi dengan lambat? Ternyata, teknologi baterai mengalami kemajuan sedemikian pesat sehingga sebuah perusahaan, Tesla Inc., menemukan pasar untuk mobil listrik mewah dengan laju sangat cepat bagi orang-orang mapan dan ramah lingkungan. Ini membuktikan poin Christensen bahwa walaupun pada awalnya kegunaan atau pasar sebuah teknologi tidak jelas, tidak berarti teknologi tersebut boleh diabaikan atau dianggap sebagai distraksi terhadap

bisnis utama Anda. Malah, masyarakat dan perusahaan yang terpesona dengan teknologi masa kini yang tidak dikenal dan belum diuji bisa saja menguasai industri Anda di masa depan.

Clayton Christensen

Christensen yang lahir di Salt Lake City, Utah, pada 1952, dari keluarga dengan delapan anak, memperoleh gelar sarjana ekonomi dari Brigham Young University sebelum menjadi Rhodes Scholar di Oxford University, tempat ia mengambil M. Phil. di bidang ekonometrik dan ekonomi, berfokus pada negara berkembang.

Dari 1979 sampai 1984, ia bekerja sebagai konsultan manajemen dalam strategi manufaktur untuk Boston Consulting Group, dan mengambil cuti pada tahun 1982/3 karena diangkat sebagai penasihat transportasi pada pemerintahan Reagan. Pada 1984, ia membantu meluncurkan CPS, sebuah perusahaan teknik keramik, yang melakukan flotasi publik persis sebelum keruntuhan pasar saham pada 1987. Setelah harga saham turun dari $12 menjadi $2 dan diberhentikan dari posisi pemimpin, Christensen mendaftarkan diri di Harvard sebagai mahasiswa Ph.D. Christensen bergabung dengan Harvard Business School pada 1992, dan ia adalah Kim B. Clark Professor dari Administrasi Niaga.

Buku-bukunya yang lain mencakup The Innovator's Solution *(2003),* Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns *(2008),* The Innovator's Prescription: A Disruptive Solution for Healthcare *(2008), dan* Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice *(2016).*

2016

Alibaba: The House that Jack Ma Built

"Ketenaran Jack berasal dari kisah tentang bagaimana sebuah perusahaan Tionghoa, entah bagaimana, berhasil menguasai Silicon Valley, sebuah kisah Timur mengalahkan Barat yang layak diceritakan dalam novel yang ditulis Jin Yong. Akan tetapi, kesuksesannya yang berkelanjutan kini menjadi kisah tentang Selatan versus Utara—tentang sebuah perusahaan dengan akar di daerah jantung kewirausahaan Tionghoa selatan yang menguji keterbatasan para pemegang kendali politik negara di Beijing."

"Lebih dari 10% belanja ritel di Tionghoa dilakukan secara online, *7% lebih tinggi daripada di Amerika Serikat. Jack mengumpamakan* e-commerce *sebagai 'hidangan penutup' di Amerika Serikat, sementara di Tionghoa* e-commerce *adalah 'hidangan utama'. Mengapa? Belanja di Tionghoa bukanlah pengalaman yang menyenangkan. Hingga kedatangan perusahaan-perusahaan multinasional... hanya ada sedikit jaringan ritel atau mal perbelanjaan. Sebagian besar peritel domestik mulanya adalah badan usaha milik negara (SOE). Dengan akses ke sumber pembiayaan yang siap, yang disediakan oleh pemerintah daerah atau bank milik negara, mereka cenderung memandang pembelanja sebagai hal yang merepotkan."*

Singkat kata

Jangan takut pada para pemain besar di industri Anda, atau pada orang-orang yang memiliki kredensial tinggi. Ramuan utama dalam kesuksesan bisnis adalah visi, kesabaran, dan kegesitan.

Karya-karya terkait

Steve Jobs oleh Walter Isaacson
The Everything Store oleh Brad Stone
Elon Musk oleh Ashlee Vance

BAB 7

Duncan Clark

"Kaum komunis baru saja mengalahkan kita dalam kapitalisme!" Begitu kata pembawa acara TV Jon Steward ketika, setelah melakukan penjualan saham perdana ke publik di Bursa Saham New York pada 2014, perusahaan Tionghoa Alibaba mengumpulkan dana $25 miliar. Penawaran perdana ini, yang hanya 12% dari nilai perusahaan, adalah penawaran perdana terbesar yang pernah tercatat, mengalahkan semua upaya penggalangan modal sebelumnya di Amerika.

Ada lebih dari empat ratus juta orang setahun yang membeli berbagai hal dari situs web *e-commerce* milik Alibaba, Taobao.com dan Tmall.com, sehingga Alibaba membantu membuat Tionghoa menjadi sebuah negara konsumen. Namun, Alibaba bukan sekadar "Amazon dari Timur"; Alibaba memiliki ambisi global sejak awal, dan dalam lima tahun terakhir berhasil mencapainya dengan cepat.

Dalam *Alibaba: The House That Jack Ma Built*, Duncan Clark bercerita tentang kebangkitan luar biasa pendiri Alibaba, Jack Ma, dari seorang siswa gagal menjadi seorang multimiliarder. Clark, yang tinggal di Tionghoa sejak 1994, bertemu dengan Ma pada 1999 ketika Ma sedang mempersiapkan Alibaba di sebuah apartemen apek di Hangzhou. Clark menjadi penasihat bagi Ma saat usaha Ma berkembang menjadi usaha internasional, dan pada 2003, ketika Alibaba tidak berkinerja terlalu baik, Clark ditawari kesempat-

an membeli saham perusahaan dengan harga murah sebagai imbalan atas layanannya. Ia menolak. "Saya membuat kesalahan senilai $30 juta," tulis Clark di bagian pendahuluan bukunya. Menulis buku itu adalah pengalaman yang meredakan ketegangan, yang menjadi peringatan kepada siapa pun untuk tidak meremehkan kemampuan dan ambisi Ma. Clark menyajikan uraian yang menarik tentang kisah Alibaba, dan juga pendidikan dalam ekonomi politik, kultur, dan geografi Tionghoa yang menjelaskan kebangkitan banyak pesaing Alibaba seperti Tencent, Baidu, dan Sina selama lima belas tahun terakhir.

Timur bertemu Barat

Pada 1980, Ma Yun yang berusia dua belas tahun bersemangat untuk belajar bahasa Inggris dan mulai bergaul dengan beberapa orang asing yang berkunjung ke Hangzhou. Salah satu di antaranya, Ken Morley dari Newcastle, Australia, langsung suka pada Ma, dan putra-putranya, Ken dan David, menjadi teman akrab Ma. Setelah kembali ke Australia, keluarga Morley dan "Jack" Ma tetap menjalin hubungan melalui surat.

Pada tahun-tahun selanjutnya, Jack menamatkan sekolah dan mengikuti ujian *gaokao* nasional untuk masuk universitas. Namun, ia buruk dalam matematika, sehingga nilai totalnya turun. Ia melakukan pekerjaan kasar sambil belajar untuk mengikuti ujian *gaokao* sekali lagi... dan sekali lagi. Pada percobaan ketiga, ia mendapatkan poin yang cukup untuk diterima di Hangzhou Teachers College yang sangat tidak prestisius. Pada 1985, Morley menerobos sejumlah hambatan diplomatik agar Jack bisa mengunjunginya di Australia. Perjalanan ini mengubah hidup Ma. Selama ini ia beranggapan Tionghoa adalah negara terkaya di dunia; sekarang ia tahu hal ini tidak benar. Keluarga Morley membayar sebagian biaya hidup Jack untuk melanjutkan kuliah, kemudian Ken memberi Ma uang untuk membeli apartemen pertamanya, bersama istri yang baru dinikahinya, Cathy.

Clark mencatat ironi bahwa Ken Morley, seorang sosialis yang pernah mencalonkan diri sebagai kandidat dari Partai Komunis Australia, menjadi

mentor untuk seorang lelaki muda yang kelak menjadi wujud dari kapitalisme Tionghoa. Ma di kemudian hari membalas kebaikan Ken dengan menyumbangkan $20 juta untuk program beasiswa di University of Newcastle.

Tionghoa beralih *online*

Zhejiang, tempat Hangzhou berada, secara historis merupakan provinsi Tionghoa dengan semangat kewirausahaan yang paling tinggi. Setelah Deng Xiaoping membuka ekonomi Tionghoa pada 1978, penduduknya memercayai pernyataan Deng, "Anda bisa kaya. Anda bisa membantu orang lain menjadi kaya," dan bersama Pearl River Delta dan Beijing, daerah itu menjadi mesin kebangkitan ekonomi Tionghoa.

Setelah lulus perguruan tinggi, Ma mendapat pekerjaan mengajar bahasa Inggris dan perdagangan internasional di Hangzhou Institute of Electronic Engineering. Meskipun suka mengajar, ia bersemangat membuka usaha sendiri, dan pada usia 29 tahun mendirikan sebuah biro penerjemahan. Usaha tersebut tidak sukses, dan untuk membayar sewa ia melakukan barter kado, buku, dan bunga. Pada 1994, ia melakukan perjalanan ke Amerika Serikat, tempat untuk pertama kalinya ia mengakses internet. Ini memberinya ilham dan ia melihat peluang membantu jutaan bisnis Tionghoa mengekspor barang mereka ke Amerika dan tempat lain. Ia mengerahkan teman-teman dan keluarganya untuk membuat Halaman Tionghoa, menjual ruang di direktori kepada usaha lokal. Setelah beberapa tahun, pemerintah Tionghoa yang mengkhawatirkan terjadinya kesenjangan teknologi antara Tionghoa dan negara Barat memerintahkan perusahaan telekomunikasi milik negara mendirikan infrastruktur untuk internet dengan bantuan penyedia layanan komunikasi AS, Sprint.

Halaman Tionghoa tidak pernah sukses secara komersial, dan ketika diambil alih oleh sebuah anak perusahaan dari perusahaan negara, Ma mendapatkan pekerjaan di kementerian perdagangan dan ekonomi di Beijing, mengawasi pengembangan situs webnya. Ia membenci pekerjaan itu dan menghitung hari sampai bisa pergi dari situ dan kembali ke bisnis.

"Sebagai seorang pegawai negeri, saya tidak bisa mewujudkan mimpi saya," kenangnya. Saat itu tahun 1998, dan Ma, yang kala itu berusia 35 tahun, harus menyaksikan wirausaha internet Tionghoa lain mengunggulinya. Terilhami oleh Yahoo di Amerika, para wirausaha ini (yang semuanya, kecuali Ma, kuliah di universitas favorit dan sangat cerdas di bidang teknologi) mendirikan portal setara yang bisa menjadikan internet lebih mudah diakses. Setelah berhasil melepaskan diri dari pekerjaan pemerintah, pada 1999 Ma mendirikan Alibaba, nama yang ia ambil karena konotasi "sarana untuk mencapai keinginan". Sebagai nama yang non-Tionghoa, nama ini membuat perusahaan itu menonjol, tetapi artinya bisa dipahami seluruh dunia. Setelah membeli nama domain Alibaba dari seorang warga Kanada seharga $4.000, ia benar-benar memiliki bisnis.

Pada Februari 1999, hanya ada dua juta pengguna internet di Tionghoa. Pada akhir 2000, jumlahnya menjadi tujuh belas juta dan bertambah dengan cepat. Pemerintah membuat koneksi ke internet lebih mudah dan murah bagi pengguna dan harga komputer terus turun. Ma memperkirakan perusahaan-perusahaan Tionghoa memerlukan perwakilan di luar negeri dan situs webnya yang gratis bisa membantu menghubungkan mereka dunia tanpa perlu berurusan dengan lembaga perdagangan yang lamban dan suka memerintah. Alibaba juga mempunyai kelebihan dibandingkan usaha rintisan dari Shanghai atau Beijing, yaitu bahwa Hangzhou terletak di provinsi, sehingga harga sewa dan upah lebih murah. Goldman Sachs dan beberapa usaha pendanaan kecil tertarik pada Alibaba dan Ma menerima pendanaan sebesar $5 juta untuk separuh ekuitas perusahaan. Saat demam internet melanda Tionghoa, ini adalah jumlah yang kecil dibandingkan dengan segunung uang yang diperoleh portal internet Sohu, NetEase, dan Sina.

Membantai raksasa Barat

Alibaba tidak memiliki model bisnis yang jelas, tapi Masayoshi Son, pendiri SoftBank asal Korea-Jepang yang menjadi miliarder melalui investasinya

di Yahoo, menaruh kepercayaan tinggi pada Ma dan menginvestasikan $20 juta pada Alibaba, dengan imbalan saham 30%. Investasi ini memungkinkan perusahaan memiliki horizon jangka panjang, dan ketika terjadi ledakan gelembung internet pada tahun 2000, Alibaba berada di posisi yang baik. Alibaba hanya menghabiskan $5 juta dari dana sebesar $25 juta yang diterimanya, dan sementara banyak usaha *e-commerce* Tionghoa mengalami kegagalan, Alibaba terus berkembang, membuka kantor di AS dan Eropa. Ma yang karismatik menjadi daya tarik bagi audiens, dan sebagai wajah baru dari kapitalisme Tionghoa menjadi bahan omongan *Forbes Global* dan *The Economist*. Namun meskipun Alibaba kini memiliki setengah juta pengguna bisnis, pemasukannya dari memberi banyak perusahaan Tionghoa kehadiran *e-commerce* bahkan tidak mencapai $1 juta; perusahaan membutuhkan sumber pemasukan lain.

Setelah mendirikan portal bisnis-ke-bisnis, Ma menjadi lebih tertarik untuk meluncurkan situs *e-commerce* konsumen seperti Amazon atau e-Bay. EachNet, yang didirikan oleh lulusan Harvard, Shao Yibo, sudah bersiap mendirikan e-Bay Tionghoa. E-Bay sendiri memperhatikan, dan membeli perusahaan itu seharga $180 juta. Namun, pada awal 2000-an, konsumen Tionghoa tidak terlalu percaya pada pembelian barang secara *online*; kartu kredit saat itu tidak umum dan tidak ada sistem pembayaran *online*. Ma merasa masih ada banyak ruang lingkup bagi pemain lain untuk memasuki pasar *e-commerce* konsumen dan menang. Setengah lusin staf Alibaba bekerja secara rahasia untuk meluncurkan situs web *e-commerce* baru, Taobao.com (*taobao* memiliki arti "berburu harta karun" dalam bahasa Mandarin). Mayoshi Son memutuskan mengucurkan $80 juta ke dalam usaha baru ini, yang diluncurkan pada bulan Mei 2003.

Pada tahap ini, e-Bay Tionghoa bahkan tidak menganggap Taobao sebagai sebuah ancaman. E-Bay Tionghoa merasa leluasa menaikkan biaya kepada penjual dari 3% menjadi 8%, tetapi para penjual mulai memberontak. Ada perbedaan yang semakin kentara antara raksasa e-Bay yang angkuh dan Taobao, usaha rintisan lokal yang ramah, yang tidak mengenakan biaya komisi

kepada penjual dan pembeli. Clark memperhatikan bahwa "dalam desain situs web, budaya itu penting". Situs e-Bay terlihat asing, sementara Taobao mempunyai visual sibuk khas pasar di Tionghoa, dan mempunyai jendela *ngobrol* populer yang memungkinkan pembeli dan penjual berkomunikasi secara langsung untuk melakukan tawar-menawar harga, khas Tionghoa. Dalam langkah yang fatal, e-Bay memutuskan memindahkan *hosting* situs Tionghoa mereka kembali ke California. Migrasi ini mengeluarkan situs itu dari "*Great Firewall of Tionghoa*", yang berarti situs itu akan lebih lambat diunduh dan menarik perhatian badan sensor pemerintah. E-Bay mengalami penurunan mendadak pada lalu lintas situs, memberi keuntungan pada situs web lokal yang gesit, Taobao. Alibaba meluncurkan sistem pembayaran *online* sendiri, Alipay, yang segera mengungguli PayPal milik e-Bay, yang gagal bersaing karena banyaknya rintangan regulasi dalam sistem pembayaran luar negeri. Pada 2006, e-Bay di Tionghoa telah menyusut, sementara situs milik Alibaba, yang mengombinasikan unsur terbaik dari Amazon, e-Bay, dan PayPal, berjaya.

Yahoo juga ingin "memenangkan" Tionghoa, tapi model portal informasi Yahoo kalah bersaing dengan Google yang menguasai mesin pencarian pada pertengahan tahun 2000-an. Rekan pendiri Yahoo, Jerry Yang, kelahiran Taiwan, secara bijaksana menyerahkan bisnis Yahoo di Tionghoa kepada Alibaba, dan Yahoo menginvestasikan $1 miliar pada Alibaba dengan imbalan ekuitas 40%. Uang tersebut memungkinkan terjadinya ekspansi besar bagi Taobao dan Alipay, dan bagi Yahoo yang terus menyusut, ini terbukti merupakan taruhan yang paling cerdas. Google sendiri meninggalkan Tionghoa setelah hanya empat tahun karena hambatan regulasi terhadap perusahaan asing serta inkompabilitas kemampuan pencarian dan sensornya. Dalam waktu beberapa tahun, e-Bay, Yahoo, dan Google telah ditaklukkan dan digantikan oleh Alibaba dan usaha rintisan asal Tionghoa lainnya, antara lain Tencent dan Baidu. Perusahaan-perusahaan Barat, ujar Clark, mempelajari kebenaran dari pepatah Tionghoa: "Lebih baik menjadi pedagang daripada misionaris".

Alibaba sekarang dan di masa mendatang

Dari 2006 sampai 2009, Taobao menjadi semakin kuat, dengan penjualan di *platform* melonjak pesat dari $2 miliar menjadi $30 miliar. Kalau Taobao adalah versi *online* dari pasar jalanan Tionghoa, penawaran Alibaba berikutnya, T-mall, memberi kesan mal mewah, ujar Clark. T-mall menghasilkan uang untuk Alibaba dengan mengenakan komisi untuk penjualan, dan banyak peritel besar Amerika, termasuk Nike, Costco, Macy's dan Amazon, berinvestasi besar-besaran untuk menarik perhatian konsumen Tionghoa melalui situs. Ini adalah strategi yang lebih cerdas daripada membuka toko tradisional di seluruh Tionghoa.

Menjelaskan kesuksesan Taobao dan T-mall, Clark mencatat bahwa sementara di negara Barat belanja *online* adalah cara lain untuk berbelanja, di Tionghoa belanja *online* adalah gaya hidup. Di masa lalu, sebagian besar toko dimiliki oleh perusahaan negara yang memperlakukan pelanggan secara tidak sopan. Jaringan ritel milik pribadi selalu terhalang oleh harga tanah yang dipertahankan tinggi secara artifisial oleh pemerintah untuk memperoleh pemasukan sewa maksimal. Jadi, ketika situs Alibaba hadir dengan layanan pelanggan mereka yang sangat baik dan bisa diakses setiap saat, segala sesuatu berubah. Bersama dengan pelayanan, kesederhanaan, dan transparansi, Alibaba menciptakan sesuatu yang tidak banyak tersedia: kepercayaan. Sistem Alipay tidak hanya digunakan untuk membeli barang Alibaba, tapi untuk membeli apa saja, di mana saja, termasuk pembayaran non-tunai di toko-toko dan restoran-restoran. Bank *online* Alipay, Yu'e Bao, yang diluncurkan dengan tingkat bunga tabungan yang jauh lebih tinggi daripada bank milik negara, kini memiliki deposito besar, yang mengguncangkan sistem perbankan negara dan menjadikannya salah satu manajer uang terbesar di dunia. Ma menimbulkan kontroversi ketika mengatakan bahwa sistem perbankan Tionghoa "seharusnya tidak tergantung pada monopoli dan pihak berwenang, tapi pelanggan". Yu'e Bao menjadi bank peminjam, dan bank ini bisa mengambil risiko kredit yang tepat karena sudah memiliki histori akun dari semua deposannya melalui kebiasaan belanja mereka di situs Alibaba.

Jack Ma melihat tiga wilayah pertumbuhan untuk Alibaba: *cloud computing* dan *Big Data*, perdesaan Tionghoa, dan globalisasi. Alibaba ingin meniru dan melampaui kesuksesan Amazon dengan *cloud computing* dan layanan web, membuat tujuh ratus juta orang di Tionghoa yang tinggal di luar kota dan tidak *online* menjadi pelanggan mereka. Fokus ini akan terbukti jauh lebih penting daripada melebarkan sayap ke luar negeri. Namun, Alibaba mencapai kesuksesan nyata dengan tujuan awalnya menghubungkan pembeli dan penjual dari berbagai negara, melalui situs AliExpress miliknya. Meskipun tujuan awal Alibaba adalah membantu menjual barang Tionghoa ke luar negeri, kini perhatiannya beralih membantu perusahaan-perusahaan di AS dan Eropa menjual barang dagangan mereka ke Tionghoa, termasuk barang mewah untuk tiga ratus juta orang kelas menengah Tionghoa.

Alibaba menjadi investor besar di film, televisi, olahraga, dan industri hiburan Tionghoa, yang menyediakan *streaming* film *online* melalui layanan TBO di Tmall. Alibaba Pictures, yang bermarkas di Pasadena, California, mendanai *Mission: Impossible—Rogue Nation* dan film lain. Dan pada 2015, perusahaan tersebut membeli koran harian terkenal dari Hong Kong, *South Tionghoa Morning Post*, dan langsung menghapus *paywall* agar bisa menjangkau pembaca global. Para pengkritik mengatakan pembelian ini bertujuan menyenangkan hati pemerintah Tionghoa dengan memperhalus kata-kata editorial koran, tapi Ma bersikeras tujuannya adalah membantu dunia memahami Tionghoa. Terlalu banyak wartawan asing, ujarnya, tidak mampu melihat melampaui sistem politiknya dan melihat dinamika negara Tionghoa dan perusahaan-perusahaannya yang semakin inovatif, yang tidak lagi sekadar meniru, tapi menciptakan.

Namun, Ma tahu bahwa Partai Komunis Tionghoa masih sangat antipati terhadap wirausaha. Clark memperhatikan peristiwa hilangnya Guo Guangchang, "Warren Buffett Tionghoa", pada tahun 2015, peristiwa yang tak dapat dijelaskan. Meskipun Guo muncul kembali, para wirausaha dan pengusaha besar tidak bisa tahu pasti apa saja yang membuat pemerintah Tionghoa tidak berkenan. Partai Komunis ingin Tionghoa mendominasi

ekonomi, tapi tidak mau kehilangan kendali atas kekuasaan dan ketertiban publik. Meskipun sangat kaya ($28 miliar dan masih terus bertambah) dan terkenal, Ma harus sangat berhati-hati, terutama bila perusahaannya mulai mendominasi wilayah yang secara tradisional merupakan wewenang negara, termasuk pembiayaan dan media. Gaya bicaranya yang blak-blakan tentang biaya kebangkitan industri Tionghoa dalam hal kualitas air, pencemaran udara, makanan yang tercemar, dan meningkatnya kanker juga bisa dianggap sebagai penghinaan terhadap kebijakan negara.

Di benak Ma, Alibaba dan perusahaan swasta besar seperti Alibaba memberikan keseimbangan yang diperlukan terhadap kekuasaan negara, membuat orang menjadi lebih kaya dan lebih bahagia lewat peningkatan kemampuan dalam menjual dan membeli. Di pihak pemerintah, Partai Komunis puas bahwa peningkatan kekuatan ekonomi Tionghoa setidaknya karena dorongan perusahaan Tionghoa, tidak semata karena perusahaan asing yang berinvestasi di Tionghoa.

Komentar akhir

Ma belajar dari pertempurannya dengan e-Bay dan Yahoo untuk tidak pernah merasa terganggu dengan pemain yang jauh lebih besar. Daud sudah pasti bisa mengalahkan Goliat. Kini setelah Alibaba menjadi Goliat, tantangannya adalah untuk tetap melangkah cepat dan berdaya cipta, mempertahankan kultur uniknya. Ma mengembangkan gaya manajemen "yang tidak bisa diprediksi tapi mengayomi", ujar Clark, dengan gaya bicara pahlawannya, seorang pendekar fiktif bernama Feng Qingyang. Meskipun pada tahun-tahun awal semua orang di Alibaba bekerja sangat keras, Ma sangat bermurah hati membagi-bagikan opsi saham (terutama kepada delapan belas karyawan pertama, termasuk enam perempuan) sedemikian banyak sehingga sahamnya di Alibaba senantiasa berkurang.

Pada 2009, Ma diam-diam mendirikan sebuah perusahaan yang mengalihkan kepemilikan Alipay dari Alibaba ke dirinya sendiri, dengan bayaran

hanya $51 juta. Investor Yahoo dan Softbank sangat marah karena nilai Alipay saat itu sekurangnya $1 miliar. Ma beralasan untuk mempertahankan Alipay, perusahaan ini harus menjadi perusahaan yang sepenuhnya milik Tionghoa di mata hukum, terutama karena saat ini perusahaan ini adalah sistem pembayaran terkemuka di Tionghoa. Peristiwa ini membuat reputasi Ma dalam hal transparansi dipertanyakan, tetapi wirausaha dan investor lain bisa memahami mengapa ia melakukan hal itu: sementara sebelumnya kepemilikan finansial Ma pada Alibaba terbilang minim, kini ia mempunyai insentif pribadi yang besar untuk membuat Alibaba dan sistem pembayarannya, Alipay, sukses secara berkelanjutan.

Meskipun Tencent adalah "raja ponsel" di Tionghoa, dengan aplikasi pesan WeChat yang sangat populer, dan Baidu adalah mesin pencarian *default* di Tionghoa, perusahaan-perusahaan Alibaba tampaknya siap untuk terus mendominasi *e-commerce*, begitulah kepercayaan terhadap namanya. Kalau karena alasan tertentu pemerintah Tionghoa melabrak Alibaba, saat ini Alibaba sudah mengukuhkan posisi di banyak negara dan pasar, persisnya sebagaimana yang dilakukan perusahaan global lain yang memiliki pandangan jangka panjang.

Duncan Clark

Clark lahir di Inggris Raya, lulus dari London School of Economics pada 1986 dan memulai karier di perbankan, bekerja di London dan Hong Kong. Setelah pindah ke Tionghoa pada 1994 dan bekerja untuk Morgan Stanley selama empat tahun, ia memulai sebuah perusahaan konsultasi, BDA Tionghoa, yang menjadi penasihat bagi investor besar, pemerintah asing, dan korporasi terkait dengan teknologi dan sektor ritel Tionghoa. Clark pernah menjadi ketua Kamar Dagang Inggris di Tionghoa, dan untuk pekerjaannya sebagai penasihat pemerintah Inggris tentang ekonomi digital Tionghoa, ia mendapat penghargaan OBE (Officer of the Order of the British Empire). Ia pernah menjadi pakar

tamu di bidang kewirausahaan di Stanford University dan ia mendirikan seri konferensi Tionghoa 2.0 di Stanford's Graduate School of Business.

Meskipun menolak tawaran memperoleh saham pada masa awal Alibaba, ketika perusahaan melakukan penawaran perdana pada 2007 dan 2014, Clark mendapatkan kesempatan untuk membeli saham. Ia terus berinvestasi di perusahaan tahap awal di Tionghoa dan di luar negeri, dan ia adalah anggota direksi Bangkok Bank (Tionghoa).

2011

Great by Choice

"Kami memulai pekerjaan kami dengan pemikiran bahwa sebagian besar hal yang kami hadapi berada di luar kendali kami, bahwa kehidupan itu tidak pasti dan masa depan tidak diketahui... Namun, bila sebuah perusahaan menjadi besar sementara perusahaan lain yang berada dalam keadaan dan kemujuran yang sama tidak menjadi besar, akar penyebab mengapa satu (perusahaan) menjadi besar sementara perusahaan lain tidak menjadi besar tak mungkin hanya karena keadaan atau kemujuran."

"Para pemimpin paling hebat yang kami teliti sepanjang semua riset kami juga peduli pada nilai-nilai sebagaimana mereka peduli pada kemenangan, juga peduli pada tujuan sebagaimana mereka peduli pada laba, juga peduli untuk menjadi orang yang berguna sebagaimana mereka peduli untuk sukses. Tekad dan standar mereka bersifat internal, yang bangkit dari dalam diri mereka."

"Pemimpin terbaik yang kami teliti tidak memiliki kemampuan visioner memprediksi masa depan... Mereka tidak lebih berani mengambil risiko, tidak lebih berani, lebih visioner, dan lebih kreatif daripada yang lain. Mereka lebih disiplin, lebih empiris, dan lebih paranoid."

"Inovasi sendiri ternyata bukanlah kartu truf yang kami harapkan; yang lebih penting adalah kemampuan mengubah skala inovasi, memadukan kreativitas dengan disiplin."

Singkat kata

Ukuran sebuah perusahaan bukanlah seberapa besar perusahaan tersebut bisa berkembang pada masa makmur, melainkan apakah perusahaan tersebut mampu bertahan pada saat terjadinya kemerosotan dan krisis ekonomi serta menciptakan masa depan jangka panjang.

Karya-karya terkait

The Innovator's Dilemma oleh Clayton Christensen

Obliquity oleh John Kay

The Lean Startup oleh Eric Ries

BAB 8

Jim Collins

Pada 2001, Jim Collins adalah penulis dua buku laris, *Built to Last* (1994) dan *Good to Great* (1999), yang tampaknya menawarkan kata-kata final dalam kesuksesan bisnis. Lalu terjadi kemerosotan di bursa saham, peristiwa 9/11, perang di Irak, dan bencana lain. Akhir tahun 1990-an yang serba cepat membuka jalan bagi ketidakpastian geopolitik, sementara perubahan teknologi konstan mengubah pendapat perusahaan dan masyarakat.

Colin dan tim penelitinya mulai berpikir tentang perubahan dan reaksi organisasi terhadap perubahan. Ketika dunia terlihat akan rusak, ia bertanya-tanya mengapa beberapa perusahaan tetap saja berhasil. Collins memulai sebuah proyek penelitian sembilan-tahun yang mencakup mengidentifikasi perusahaan-perusahaan "10X", yaitu perusahaan-perusahaan yang mengungguli kinerja industri mereka sekurangnya sepuluh kali lipat selama jangka waktu minimum lima belas tahun. Southwest Airlines, contohnya, tumbuh menjadi maskapai penerbangan yang besar dan menguntungkan pada tahun 1972 hingga 2002, meskipun terjadi guncangan bahan bakar, deregulasi, mogok kerja buruh, resesi, dan terorisme. Industri maskapai penerbangan adalah industri yang secara historis senantiasa bergejolak dan bermargin rendah. Bagaimana dan mengapa Southwest mampu mengatasi hal yang dianggap sulit diatasi?

Untuk setiap perusahaan "hebat" yang diidentifikasi, Collins menemukan perusahaan pembanding yang memiliki peluang kurang lebih sama di industri yang sama dalam periode yang sama, tapi yang gagal mengalahkan rata-rata (perusahaan), atau yang diambil alih. Contohnya Intel dan AMD, Microsoft dan Apple (selama tahun-tahun Apple yang tak menentu hingga 2000), Southwest Airlines dan Pacific Southwest Airlines, Stryker dan United States Surgical Corporation (USSC).

Meskipun tidak sepopuler buku-buku sebelumnya, *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive Despite Them All* bisa dibilang buku Collins yang paling menarik. Bagaimanapun, orang atau perusahaan mana pun bisa terlihat "hebat" ketika kemujuran dan keadaan berjalan sesuai kehendak mereka. Saat tantangan menghantamlah orang-orang dan perusahaan memperlihatkan kegigihan mereka yang sebenarnya.

Disiplin fanatik

Collins memulai buku itu dengan uraian tentang perlombaan ke Kutub Selatan pada awal abad kedua puluh, yang dilakukan Roald Amundsen dari Norwegia, dan Robert Scott asal Inggris. Amundsen adalah orang yang sangat tertib dan disiplin, yang selalu memastikan segala sesuatu yang ia lakukan aman. Ia dengan fanatik menaati program latihan lari beberapa mil sehari (tiga belas sampai dua puluh), bahkan saat cuaca buruk, juga ketika cuaca bagus saat ia sebenarnya bisa berlari lebih cepat. Scott melakukan hal sebaliknya, menyuruh orang-orangnya lari jarak jauh saat cuaca bagus dan tetap di tenda saat cuaca buruk. Pendekatan Amundsen setara dengan jarak rata-rata per hari yang lebih jauh. Dalam perlombaan ini, ia menang dengan mudah, dan Scott tewas dalam perjalanan pulang.

Saat Collins mengamati perusahaan-perusahaan 10X, pembandingan Amundsen-Scott tampaknya bermanfaat. Ia membahas perusahaan persediaan dan peralatan medis Stryker yang selama dua puluh tahun di bawah CEO John Brown berkukuh pada tujuannya meningkatkan pendapatan

bersih sebesar 20% setahun. Di pasar yang tumbuh, Brown seharusnya bisa mencapai tingkat pertumbuhan lebih tinggi pada beberapa tahun, tapi ia percaya bahwa pendekatan yang lebih mantap berarti perusahaan yang lebih awet. Pesaingnya, USSC, sangatlah agresif, menargetkan pertumbuhan lebih tinggi, tetapi pada pertengahan hingga akhir 1990-an permintaan yang berkurang dan kompetisi yang semakin sengit menghantam laba minimal USSC. Pada 1998, USSC sudah bukan lagi perseroan terbuka (dibeli oleh Tyco) sementara Stryker terus melambung.

Collins mengamati pola serupa pada perusahaan-perusahaan lain. Perusahaan-perusahaan dengan misi pertumbuhan agresif biasanya berkinerja buruk dalam jangka panjang daripada perusahaan-perusahaan yang secara konsisten berhasil mencapai target jelas tahun demi tahun. Mereka melakukan upaya yang luar biasa kuat pada masa suram untuk mencapai target, tapi menahan diri pada masa baik dengan membatasi diri. Southwest Airlines berhasil meraih keuntungan tahun demi tahun karena maskapai ini percaya memperpanjang waktu selama satu tahun bisa mengikis profabilitas tahun berikutnya. Baru delapan tahun setelah berdiri perusahaan itu berkembang, untuk sementara, melampaui negara bagian Texas, dan butuh 25 tahun sebelum perusahaan itu berkembang ke pesisir timur. Disiplin diri ini menjadikan Southwest investasi terbaik selama periode 1972 hingga 2002, meskipun industri maskapai penerbangan mengalami kemerosotan dan guncangan.

Manfaat besar dari "berbaris dua puluh mil", bertolak belakang dengan pertumbuhan yang cepat tapi tidak menentu, adalah bahwa perusahaan Anda memiliki kendali dalam sebuah lingkungan yang tak terkendali. Contohnya, pertumbuhan Intel sengaja mengikuti hukum Moore, berusaha melipatgandakan kompleksitas dan kekuatan sirkuitnya setiap delapan belas bulan. Selama melakukan ini, Intel merasa bisa tetap menjadi pemain. Sementara Intel berusaha mencapai pertumbuhan yang tinggi tapi konsisten, keinginan AMD untuk menjadi No.1 dalam sirkuit terpadu membuatnya tumbuh dua kali lipat Intel dalam paruh pertama 1980-an, tapi dari 1987

hingga 1995 mulai teringgal dari Intel. Mengapa? Sepanjang resesi 1985-6 dalam industri semikonduktor, AMD, yang menumpuk utang besar untuk berkembang, kalah populer dari Intel dan tidak pernah benar-benar pulih. Poin Collins: ketika Anda mengelola perusahaan sampai ke batas maksimal kemampuannya, sebuah guncangan eksternal akan membeberkan kelemahan apa pun. Sebaliknya, perusahaan sukses, karena berhati-hati dan disiplin, akan unggul dalam persaingan pada masa tak stabil.

Selama satu setengah dekade, perusahaan bioteknologi Genentech adalah "hal besar di masa depan"—yang penuh janji tapi tidak menunjukkan kinerja yang memuaskan. Baru setelah kepala ilmuwan Arthur Levinson diangkat menjadi CEO, ujar Collins, perusahaan tersebut akhirnya mempunyai disiplin, berfokus hanya pada bidang yang dikuasainya, dan berusaha tumbuh secara terus-menerus setiap tahun alih-alih, sebagaimana dikemukakan oleh Levinson, "2% dalam tahun pertama, kedua, ketiga, dan keempat, dan 92% dalam tahun kelima." Ketika Genentech mampu mengombinasikan inovasi terkenalnya dengan disiplin, perusahaan tersebut berkembang.

Perusahaan-perusahaan yang selalu mencari hal-hal besar berikutnya, menurut pengamatan Collins, entah itu obat yang akan mengubah nasib, aplikasi yang sangat sukses, atau buku laris, kemungkinan akan terus mencari. Perusahaan-perusahaan yang benar-benar sukses, karena disiplin dan fokus, semata bekerja lebih keras untuk memaksimalkan apa yang sudah mereka miliki. Atau sebagaimana yang dikemukakan Collins, "Hal Besar Berikutnya mungkin adalah Hal Besar yang sudah Anda miliki."

Kreativitas empiris

Collins terkejut dengan penemuannya atas perusahaan-perusahaan yang sangat sukses: sering kali perusahaan-perusahaan tersebut tidak terlalu inovatif. Southwest Airlines, contohnya, adalah tiruan dari Pacific Southwest Airlines, sebuah perusahaan di California yang memelopori sebagian besar fitur yang terkenal diidentikkan dengam Southwest Airlines termasuk rute titik-

ke-titik, waktu yang cepat dalam membongkar dan memuat kembali pesawat terbang, dan pramugara yang lucu. Stryker mengungguli kinerja USSC, ujar Collins, karena *kurang* inovatif, "tidak pernah menjadi yang pertama yang memasarkan, tidak pernah yang terakhir". CEO John Brown berkilah yang terbaik adalah bila selalu berada "satu langkah di belakang".

Poin Collins, saat melihat catatan inovasi banyak perusahaan lain, adalah bahwa para unggulan ini "lebih sedikit berinovasi daripada yang kita perkirakan relatif terhadap industri mereka dan relatif terhadap pembanding mereka; mereka *cukup* inovatif untuk sukses, tapi umumnya *bukan yang paling* inovatif". Ada ambang batas inovasi yang rendah di beberapa bidang, seperti penerbangan, dan tinggi di bidang lain, seperti bioteknologi, tapi begitu Anda berada di atasnya, hal-hal lain menjadi lebih penting untuk kesuksesan.

Contohnya: Intel, menurut pengakuan para eksekutifnya sendiri, sering tertinggal dari pesaingnya, seperti Texas Instruments, Motorola, dan AMD terkait produk cipnya. AMD berhasil menerobos batas cip memori 1.000-bit pada 1970, sukses meluncurkannya di pasar beberapa bulan sebelum Intel. Namun, dalam tiga tahun, berkat keunggulannya dalam manufaktur, pengiriman, dan peningkatan, cip produksi Intel mendominasi pasar. Motonya, "Intel Menepati Janji", mengingatkan dirinya sendiri dan dunia bahwa Intel ingin menjadi hebat dalam inovasi, tapi juga sama hebatnya dalam teknik dan pasar. Lagi pula, cip semikonduktor tidak hanya tentang kecepatan dan kekuatan, tapi juga harus dijual dengan harga wajar dan bisa diandalkan. CEO Intel, Andy Grove, ingin perusahaannya menjadi seperti McDonald's di dunia cip. "Inovasi sendiri ternyata bukanlah kartu truf yang kita harapkan," tulis Collins. "Yang lebih penting adalah kemampuan *meningkatkan* inovasi, memadukan kreativitas dengan disiplin."

Ternyata, pendekatan peluru daripada bola meriam jauh lebih selaras untuk kesuksesan jangka panjang. Yang dimaksud Collins adalah melakukan taruhan kecil untuk gagasan atau teknologi baru (peluru), entah dengan membuat tim kecil internal untuk mengembangkan dan membawanya ke pasar, atau membeli sebuah perusahaan yang sudah melakukannya. Bila

hal ini tidak menghasilkan apa-apa, perusahaan tidak akan jatuh, dan bila menghasilkan sesuatu, ini bisa menjadi sumber pertumbuhan masa depan. Banyak perusahaan awalnya melakukan kesalahan besar dengan menembakkan "bola meriam" yang tidak dikalibrasi (investasi besar dalam gagasan internal, atau akuisisi mahal) yang hampir menjatuhkan perusahaan. Collins berkata, "Waspadai bahaya memperoleh hasil yang baik dari proses yang buruk." Memperoleh kemujuran dari taruhan besar yang riskan hanya membuat perusahaan Anda melakukan lebih banyak taruhan seperti itu, yang sebagian besar tidak akan sukses. Sangat mudah menjadi korban kesuksesan awal dan kecongkakan; perusahaan 10X tetap kreatif dan optimistis, tapi paranoia mereka tentang kemungkinan gagal berarti keputusan strategis apa pun yang akhirnya dibuat akan diteliti dengan sangat cermat.

Paranoia produktif

Perusahaan yang benar-benar sukses yang dipelajari Collins mempertahankan margin keselamatan yang "sangat besar" untuk bersiap menghadapi nasib buruk dan peristiwa yang pasti akan mereka alami. Dibandingkan dengan rasio median 87.000 perusahaan yang dianalisis di *Journal of Financial Economics*, contohnya, semua perusahaan ini mempertahankan rasio kas ke aset tiga sampai sepuluh kali. Contohnya, ketika 9/11 terjadi, Southwest Airlines mempunyai uang tunai $1 miliar di tangan, dan peringkat kredit terbaik dalam industri penerbangan.

Perusahaan-perusahaan 10X menjadi seperti itu bukan karena mengambil risiko besar, tapi karena menghindari risiko. Di dunia yang semrawut dan berubah cepat, disiplin diri seperti itu sangatlah penting. Ketika dihadapkan pada hasil buruk, perusahaan sukses tidak menganggap prinsip mereka sudah usang. Mereka malah "terlebih dulu mempertimbangkan apakah perusahaan mungkin sudah menyimpang dari resepnya, atau mengabaikan disiplin dan ketegasan untuk mematuhi resep". Banyak perusahaan percaya pada gagasan bahwa satu-satunya jalan keluar atas masalah mereka adalah merombak cara

kerja mereka secara besar-besaran, tetapi terkadang mereka lupa akan misi inti mereka. "Hanya karena lingkungan Anda terguncang perubahan dramatis," ujar Collins, "tidak berarti Anda harus melakukan perubahan radikal terhadap diri Anda sendiri." Malah, perusahaan sukses berubah *lebih sedikit* daripada perusahaan lain. Mereka memperlakukan nilai inti dan praktik mereka seperti konstitusi yang jarang diubah dan saat benar-benar genting. Contohnya, pada pertengahan 1990-an, Bill Gates berubah pikiran tentang internet dan membalikkan produk Microsoft menuju internet. Namun, perusahaan tersebut tidak meninggalkan tujuan dan produk intinya, dari Windows hingga Office, yang membuatnya besar sejak awal.

Komentar akhir

Salah satu aspek baru dari *Great by Choice* adalah riset terhadap peran nasib baik dalam kesuksesan korporasi. Perusahaan-perusahaan besar, ujar Collins, mempunyai nasib buruk dan baik yang sama banyaknya dengan perusahaan lain, tapi mereka berbuat lebih banyak dengan nasib baik. Sebaliknya, perusahaan biasa menyia-nyiakan nasib baik, tidak berusaha merebut peluang, dan menyalahkan nasib buruk sebagai biang kegagalan. Perusahaan yang menonjol menghindari kultur menyalahkan atau kepasrahan dengan segala cara, dan mengetahui bahwa hanya kedisiplinan yang luar biasa yang menuntun menuju kesuksesan.

Collins menambahkan elemen terakhir yang membedakan perusahaan unggulan dari perusahaan pecundang. Pemimpin mereka tidak saja lebih ambisius, tapi ambisinya adalah jenis yang berbeda, untuk memenuhi tujuan lebih luas yang melampaui pendekatan komersial. "Pemimpin paling hebat yang kami pelajari di sepanjang semua riset kami," tulis Collins, "Sama pedulinya pada nilai-nilai sebagaimana pada kemenangan, sama pedulinya pada tujuan sebagaimana pada laba, sama pedulinya untuk menjadi bermanfaat sebagaimana pada kesuksesan." Hasil dari niat baik seperti itu mustahil diukur, namun sepertinya mengangkat sebuah organisasi di atas normanya.

Mungkin ini karena tatapan mereka diangkat sedikit lebih tinggi dan yang dipertaruhkan sepertinya lebih banyak, sehingga satu-satunya cara mewujudkan tujuan mereka adalah melalui disiplin dan ketegasan yang luar biasa. Collins memulai sebuah bab dengan kutipan dari penyair Ron Serino: "Bila dipilih dengan bebas, disiplin adalah kebebasan mutlak".

Jim Collins

Collins yang lahir pada 1958 mempunyai gelar sarjana di bidang matematika dan MBA, keduanya dari Stanford University. Setelah bekerja di McKinsey dan Hewlett-Packard, ia mengajar di sekolah bisnis Stanford, dan pada 1995 mendirikan "laboratorium manajemen" independen untuk meneliti kesuksesan korporat. Pada 2012-3, ia mengajarkan kepemimpinan di Akademi Militer Amerika Serikat di West Point.

Buku-bukunya yang lain mencakup Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies *(1994),* Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Other Don't *(2001), dan* How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In *(2009).*

1982

Out of the Crisis

"Performa manajemen seharusnya diukur menurut potensi untuk tetap bertahan di bisnis, melindungi investasi, memastikan dividen dan pekerjaan di masa depan melalui perbaikan produk dan layanan untuk masa depan, bukan menurut dividen per kuartal."

"Ada anggapan umum di seluruh dunia bahwa tidak akan ada masalah dalam produksi atau dalam layanan kalau saja para pekerja produksi kita melakukan pekerjaan mereka dengan cara sebagaimana diajarkan pada mereka. Mimpi yang baik. Para pekerja terkendala oleh sistem dan sistemnya adalah milik manajemen."

"Anda bisa memasang meja kerja baru, atau karpet baru, atau dekan baru, tapi Anda tidak bisa memasang pengendalian mutu baru. Siapa pun yang mengusulkan untuk 'memasang pengendalian mutu yang baru' sayangnya mempunyai sedikit pengetahuan tentang pengendalian mutu. Agar sukses di perusahaan mana pun, peningkatan mutu dan produktivitas harus menjadi proses pembelajaran, tahun demi tahun, manajemen puncak dalam memimpin seluruh perusahaan."

Singkat kata

Mutu bukanlah hasil seorang pekerja secara individual, tapi harus menjadi bagian dari sebuah sistem.

Karya-karya terkait

The Visible Hand oleh Alfred Chandler

Great by Choice oleh Jim Collins

The Fifth Discipline oleh Peter Senge

The Principles of Scientific Management oleh Frederick Taylor

The Machine that Changed the World oleh James P. Womack, Daniel T. Jones & Daniel Roos

BAB 9

W. Edwards Deming

Pada 1947, banyak kota di Jepang hancur terkena bom, dan pabrik-pabrik yang masih ada memproduksi barang-barang butut yang tidak cocok untuk ekspor. Hampir tidak ada orang di negara Barat yang percaya bahwa dalam beberapa dekade mobil dan barang elektronik buatan Jepang akan menjadi lambang mutu. Namun, sepanjang 1950-an W. Edwards Deming dan seorang warga Amerika lain, Joseph Juran, memberi kuliah dan menyelenggarakan kursus untuk para insinyur dan manajer Jepang di bidang metode statistik untuk mencapai pengendalian mutu dan produktivitas. Setelah kalah perang, Jepang berkeinginan kuat untuk memulihkan harga diri. Seluruh energi yang sebelumnya dicurahkan pada kekuatan militer kini diekspresikan dalam tekad untuk bangkit dari puing sebagai kekuatan industri.

Ironi besar dari karier Deming: Ia adalah seorang warga Amerika yang mengajari orang Jepang cara menciptakan produk bermutu, yang di kemudian hari mengungguli produk Amerika (mobil, elektronik, dan bidang lain). Meski sangat dihormati di Jepang (potret Deming digantung di lobi Toyota, bersama dengan potret para pendiri), ia tidak dianggap di Amerika. *Out of the Crisis* adalah imbauan pada negaranya sendiri, yang industrinya telah membengkak dan boros, yang menghasilkan produk cacat untuk pasar

domestik yang dilindungi tarif, untuk menemukan prinsip mutu, nilai, dan kebanggaan dalam keahlian. "14 poin" yang ia cetuskan terkait mutu dan produktivitas (yang intinya dibahas setelah ini) akhirnya diterima oleh para manajer Amerika, dan pada masa tuanya ia dipandang sebagai seorang peramal—tapi mungkin terlambat.

Karya Deming mengingatkan kita akan pertanyaan, "Apa itu mutu?" Dalam buku klasik *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*, Robert Pirsig mengamati bahwa mutu sulit didefinisikan secara rasional, tapi kita mengetahuinya ketika mengalaminya. Mutu bukan sekadar "perbaikan", tapi kenyataan bahwa sesuatu telah dipikirkan. Ini adalah perbedaan antara seseorang yang peduli dan seseorang yang tidak peduli; antara mesin atau layanan yang bisa memperkaya hidup kita dan mesin atau layanan yang dirancang untuk berantakan sehingga kita harus membeli satu lagi. Deming sangat sadar bahwa gagasannya melampaui keteknikan dan statistik, menjadi filsafat yang merangkul potensi individu dan kenyataan bahwa organisasi besar adalah sebuah sistem yang lebih besar daripada siapa pun. Sistem "produksi ramping" Toyota yang terkenal (lihat Bab 50), yang ditiru oleh hampir semua produsen sukses di seluruh dunia, berakar pada filsafat Deming.

Ini semua adalah manajemen

Kegagalan besar dalam bisnis, kilah Deming, adalah ketidakmampuan membuat rencana untuk masa depan dan membayangkan masalah. "Penyebab dasar penyakit dalam industri Amerika," tulisnya, "Dan pengangguran yang diakibatkannya adalah kegagalan manajemen puncak dalam mengelola.... Penyebab yang biasanya disebut sebagai kegagalan sebuah perusahaan adalah biaya usaha rintisan, membengkaknya biaya, depresiasi persediaan berlebih, persaingan—apa pun selain penyebab sebenarnya, yaitu manajemen yang buruk semata."

Ketika Deming bersikeras bahwa "Manajemen harus mengumumkan sebuah kebijakan untuk masa depan agar bertahan dalam usaha dan menye-

diakan pekerjaan untuk orang-orang mereka, dan lebih banyak pekerjaan", ini adalah kepekaan Eropa dalam hal melihat ke depan satu generasi atau lebih, bertolak belakang dengan etos Amerika yang biasa "perusakan kreatif" Schumpterian dari industri dan bisnis lama untuk membuka jalan untuk hal baru.

Kaidah Deming adalah: "Konsumen adalah bagian terpenting dari lini produksi". Apa yang diinginkan konsumen? Produk yang benar-benar berfungsi, yang bertahan lama, dan yang mempunyai nilai baik. Pendekatan ini agak berbeda dari pendekatan produsen Amerika dan Eropa selama periode pasca-perang, ketika permintaan akan barang dan jasa begitu tinggi sehingga Anda bisa lolos dengan mutu produksi yang biasa-biasa saja. Akan tetapi, saat barang-barang Jepang mulai memasuki pasar Barat pada 1970-an, orang-orang bisa melihat nilainya dan mulai membelinya.

Jepang pasca-perang, ujar Deming, adalah negara terkucil, dengan nilai bersih negatif dan tanpa sumber daya alam yang dimiliki banyak negara; Jepang bahkan tidak bisa membantu rakyatnya sendiri yang bekerja di pertanian. Jepang dikenal dengan barang konsumen bermutu rendah, dan agar bisa bertahan hidup serta mengimpor makanan dan materi, Jepang harus membuat *barang* yang bermutu lebih tinggi. Untungnya bagi Jepang, "Kekayaan sebuah bangsa bergantung pada rakyat, manajemen, dan pemerintahnya, melebihi sumber daya alamnya," tulis Deming. Bangsa Jepang "mempunyai" kualitas sejak semula dan akan menuai manfaatnya.

Kualitas dan produktivitas: Dua sisi koin yang sama

Pandangan konvensional manajemen Amerika adalah menanyakan, "Tentunya ada suatu titik di mana biaya berinvestasi pada kualitas yang lebih tinggi itu terlalu mahal, yang artinya biaya yang lebih tinggi dan posisi yang kurang kompetitif?" Deming berkata, "Pertanyaannya mengandung pemahaman luas yang diuraikan dengan sedikit kata-kata pilihan."

Sejak 1950, produsen Jepang mengerahkan sumber daya untuk mening-

katkan kualitas, berapa pun biayanya. Selama tiga dekade berikutnya, mereka berlomba melampaui produsen Amerika yang tidak mengapresiasi lingkaran kebajikan "kualitas yang meningkat berujung pada biaya yang lebih rendah karena berkurangnya pemborosan dan kesalahan".

Jawaban terhadap pertanyaan yang sering diajukan Deming, "Mengapa produktivitas meningkat seiring membaiknya kualitas?" adalah bahwa semakin berkurangnya mengerjakan ulang produk cacat berarti semakin berkurangnya pemborosan, dan sumber daya yang tersedia yang awalnya dikerahkan untuk menyelesaikan masalah kini digunakan untuk menghasilkan produk atau layanan yang lebih baik. Biaya yang lebih rendah berarti Anda lebih kompetitif, yang menciptakan lebih banyak pekerjaan dan pekerja yang lebih bahagia. Para pekerja mulai merasakan kendali atas upaya mereka dan bangga dengan pekerjaan mereka. Karena perusahaan berkinerja dengan baik, mereka merasa aman dengan pekerjaan mereka, sehingga mulai berpikir tentang perusahaan dan masa depan yang berkelanjutan, tidak hanya apa keuntungannya bagi diri mereka. Di lain pihak, manajer tidak sekadar mengelola produk cacat, tapi juga menciptakan dan memperbaiki *sistem* sehingga produk cacat tidak bisa terjadi.

Untuk memulai, tulis Deming, Anda menciptakan definisi yang jelas tentang apa yang bisa diterima dalam hal kualitas, dan apa yang tidak bisa diterima. Hanya setelah mulai mengukur barulah Anda bisa melihat dengan jelas dan mengetahui apa yang perlu dilakukan untuk menyelesaikan persoalannya. Deming menyebutkan perusahaan mesin fotokopi Nashua, yang mulai menggunakan pengukuran statistik terperinci dalam memproduksi kertas nirkarbon, dan dengan demikian bisa menghemat biaya terkait bahan kimia yang tidak diperlukan serta meningkatkan stabilitas dan kualitas produknya. Apa yang Anda ukur atau pantau, itulah yang Anda perbaiki.

Kita bisa mengurangi secara progresif persentase produk cacat sampai nol karena semua produk cacat bisa ditelusuri kembali ke sumber aslinya, apakah masalahnya ada pada materi yang masuk ke pabrik, mesin yang tidak bekerja dengan benar, atau ketidakjelasan dalam hal apa yang bisa diterima dan apa yang tidak bisa diterima. Alih-alih hanya membeli suku cadang atau

bahan mentah atau persediaan dari pemasok termurah, kualitas seharusnya menjadi penentu utama dalam memilih dengan siapa Anda bekerja. Bila memilih berdasarkan kualitas, Anda bisa mengembangkan relasi jangka panjang dengan pemasok di mana spesifikasi Anda menjadi lebih terperinci dan mereka bisa mengajukan solusi cerdas berdasarkan kebutuhan Anda. Kualitas dari relasi seperti itu akan menjangkau produk jadi.

Mesin dan perangkat baru, papar Deming, bukanlah jawaban ajaib terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas. Kecuali bila ada sistem yang sudah disusun rapi, yang dengan mulus memadukan manusia dan mesin, upaya yang sia-sia dan waktu henti akan sebanyak sebelumnya. "Sebuah perusahaan tidak bisa mencapai kualitas tinggi hanya dengan mengeluarkan uang," tulis Deming. Pada saat ia menulis, komputer sudah mempunyai peran penting dalam perusahaan, tetapi ia mengingatkan bahwa jumlah data yang semakin banyak, yang sekadar dimasukkan ke komputer tanpa benar-benar dianalisis, bukanlah jawabannya. Yang penting adalah seseorang mengambil data dan menunjukkan persisnya bagaimana dan di mana variasi kualitas berlangsung pada produk atau layanannya, dan mengapa. Variasi yang tidak dikehendaki akan mematikan produk mana pun. Yang jadi masalah dengan konsumen adalah mereka biasanya tidak mengeluh, mereka langsung beralih ke produsen lain. Mungkin baru berbulan-bulan atau bertahun-tahun kemudian Anda menyadari sepenuhnya bahwa kualitas Anda tidak cukup baik. Kurangi variasi menjadi nol dan produktivitas tiba-tiba akan melambung tinggi, diikuti dengan penghematan biaya, yang bisa diteruskan kepada konsumen.

Masalahnya adalah sistem, bukan pekerja

Sekali waktu, Deming mencetak artikel miliknya. Tak lama ia mendapati bahwa satu atau dua halaman artikel tersebut kosong. Perusahaan cetaknya marah pada stafnya karena kesalahan ini, entah mengapa tidak mau melihat bahwa persoalan sebenarnya adalah masalah manajemen: Bagaimana tokonya diorganisir untuk memproduksi atau tidak memproduksi kualitas.

Persoalannya *selalu* tentang sistem, ujar Deming, bukan pekerja. Manajer Amerika berpikir Lingkaran Pengendalian Kualitas, di mana pekerja memberikan informasi tentang masalah produksi, adalah jawaban terhadap menciptakan lompatan dalam kualitas. Namun, lingkaran ini menghindari kenyataan bahwa produk cacat tidak hanya disebabkan oleh pekerja tertentu, tapi juga oleh desain dan spesifikasi produk, latihan yang kurang, dan mesin yang buruk. Ia sangat tidak menyetujui evaluasi performa individu, penilaian kecakapan pekerja, dan tinjauan tahunan, yang praktiknya adalah cara mengelola dengan menakut-nakuti. Dengan berfokus pada produk akhir, sistem ini mengabaikan masalah dengan orang dan proses yang mencelakai produk sejak awal. Harus ada pemahaman agar seluruh sistemnya bisa dibuat lebih baik. Penilaian performa adalah hal yang sangat populer, tapi Deming merasa efeknya merusak. Sebaliknya, organisasi harus berfokus pada (a) seleksi orang yang lebih baik, dan (b) pendidikan kepemimpinan yang ditanamkan secara mendalam. Satu-satunya evaluasi yang dilakukan pada orang seharusnya adalah apakah mereka:

- Berada "pada sisi baik dari sistem" (jelas berkontribusi banyak menurut ukuran objektif) atau
- Berada "pada sisi buruk dari sistem" (menjadi tugas manajemen untuk membantunya).

Di Amerika, ujar Deming, terjadi terlalu banyak mobilitas tenaga kerja dan perubahan pada manajemen. Terlalu singkatnya waktu bagi orang untuk memegang suatu pekerjaan dan horizon manajemen waktu jangka pendek memengaruhi betapa sulitnya membangun sesuatu yang substansial dan bertahan lama. Orang membutuhkan stabilitas dan jaminan pekerjaan untuk memenuhi potensi mereka. Ia memaparkan bahwa kedelapan puluh pemenang penghargaan Nobel, saat ia menulis buku ini, "Semuanya mempunyai masa jabatan, jaminan.... Mereka hanya bertanggung jawab kepada diri mereka sendiri." Yang ia maksud adalah mereka bertanggung jawab atas pe-

kerjaan mereka, jadi mereka hanya memublikasikan apa yang mereka banggakan. Di negara Barat, sistem Jepang berupa pekerjaan seumur hidup dan promosi menurut senioritas menuai kritik, tapi sistem ini memiliki banyak manfaat. Sebaliknya, kemulusan pasar tenaga kerja Amerika menciptakan sebuah iklim "setiap orang untuk dirinya sendiri". Kehidupan kerja menjadi ajang untuk mendapatkan kenaikan gaji, menerima promosi, berusaha menyenangkan hati atasan. Dalam iklim semacam ini, orang tidak terpengaruh untuk berbuat atau berpikir demi kebaikan perusahaan, masa depan jangka panjang perusahaan, atau bahkan merasa bangga dengan pekerjaan mereka.

Kualitas layanan

Bahkan pada 1980-an, 75% pekerjaan Amerika adalah bidang industri layanan, dari restoran, hotel, dan bank hingga asuransi, jurnalisme, agama, konstruksi, dan komunikasi. Karena sejak itu angka terus meningkat, jelas bahwa standar hidup bergantung pada kualitas dan produktivitas di sektor pelayanan. Gagasan Deming untuk meningkatkan kualitas organisasi pelayanan mencakup:

- Menjelaskan kepada semua orang di organisasi tentang fokus baru pada pelayanan dan tujuan, dan menerapkannya lewat pelatihan. Persepsi korporasi besar sering bergantung pada satu orang yang mewakilinya, contohnya seorang pengemudi truk atau operator *call center*.
- Menghapus rasa takut dengan mendobrak rintangan komunikasi antara manajemen dan pekerja. Contohnya, menegaskan bahwa bawahan akan didengar dengan baik oleh atasan.
- Mendobrak penghalang antar-divisi dan antar-departemen.
- Di tempat di mana ada slogan dan poster yang menyerukan agar pekerja "bekerja lebih baik", menjelaskan apa yang dilakukan *manajemen* untuk membantu orang melakukan pekerjaan mereka.
- Mengorientasikan ulang ekspektasi yang mendahulukan kualitas di atas kuantitas. Begitu kualitas meningkat, kuantitas akan naik.

- Melatih semua pekerja menganalisis angka, sehingga semua orang bisa melihat apakah standar sudah dipenuhi dan mampu mengambil tindakan atas hal itu.

Tentunya, kunci setiap layanan yang sukses adalah perencanaan dan perancangan: "Begitu rencananya siap, sudah terlambat untuk membangun kualitas dalam sebuah produk". Sebagian besar kualitas dalam sebuah hotel, contohnya, sudah ada sejak hotel dibuka, dalam tata ruang kamar, leding, lift, pendingin udara. Bila salah satu dari hal ini salah, ujar Deming, staf yang ramah tidak akan bisa menebusnya.

Komentar akhir

Deming berpandangan jauh ke depan ketika mengatakan bahwa industri Amerika tidak akan maju melalui restorasi, tapi transformasi. Yaitu, bukan dengan memperbaiki hal-hal yang sudah ada, tapi dengan membayangkan dan membangun hal-hal dari dasar ke atas, dengan proses dan sistem baru. Hal ini tidak akan terjadi jika para eksekutif hanya bekerja untuk mencapai target dividen dan mengejar laba jangka pendek. Deming juga percaya bahwa merger, re-organisasi, pengambilalihan korporat, dan pembelian saham mayoritas adalah "kanker" karena ketakutan terhadap pengambilalihan akan mengalihkan perhatian sebuah usaha dari "keteguhan tujuan". "Kewirausahaan kertas" semacam itu selalu menjadi distraksi dalam membangun basis yang produktif. Deming berujar, "Manajer mempunyai kewajiban moral melindungi investasi karena mereka tahu tugas utama mereka adalah mengelola perusahaan agar bertahan hidup melampaui generasi saat ini."

Gagasan Deming, yang menekankan pentingnya tim di atas individu, perusahaan di atas atasan, serta korporasi sehat dan berkelanjutan yang melihat jauh ke depan dalam rangka mempertahankan mata pencarian, adalah kebalikan dari cara-cara Barat yang individualistis dan kultur korporat jangka pendek, dan pada waktu yang sama sangat cocok dengan pola pikir

Asia berkenaan dengan komunitas yang lebih diutamakan daripada individu. Sesungguhnya, Deming menulis pada masa ketika perusahaan-perusahaan Jepang sedang dominan, barang berkualitas tinggi dengan harga rendah yang mereka produksi menimbulkan kekhawatiran pada produsen Amerika. Namun, beberapa contoh bermanfaat tentang praktik buruk di buku itu adalah dari Jepang, dan hari ini terjadi banyak kegagalan korporat Jepang yang semuanya disebabkan oleh transparansi dan kepemimpinan yang buruk. Kualitas tidak ada sangkut pautnya dengan apakah produk itu buatan "Amerika" atau "Jepang", tapi dicapai oleh tiap-tiap perusahaan atau sistem.

W. Edwards Deming

William Edwards Deming lahir di Sioux City, Iowa, pada 1903, dan tumbuh dewasa di daerah pertanian di Wyoming. Ia memperoleh gelar sarjana teknik elektro dari University of Wyoming, dan kemudian memperoleh gelar Ph.D di bidang fisika matematik dari Yale University. Ia juga menghabiskan waktu setahun, 1936, kuliah di University College, London.

Setelah bekerja selama beberapa waktu di Bell Telephones dalam sebuah tim yang mencurahkan diri pada pengendalian kualitas, diikuti dengan masa tugas di Departemen Pertanian AS, pada 1939 ia menjadi kepala statistik di Sensus AS, dan selama Perang Dunia II mempromosikan statistik sebagai cara meningkatkan standar produksi industri. Saat perang berakhir, Deming menjadi profesor statistik di New York University, tempat ia terus mengajar hingga meninggal pada 1993.

Pada 1947, Deming melakukan kunjungan pertama ke Jepang yang saat itu diduduki Amerika atas undangan Jenderal MacArthur, untuk membantu merancang sensus 1951. Selama berada di sana ia diminta oleh Serikat Ilmuwan dan Insinyur Jepang untuk memberi ceramah tentang metode statistik dan gagasan manajemennya. Ia mengatakan kepada orang Jepang bahwa, bila memperkenalkan prinsip pengendalian kualitas, mereka bisa segera meningkatkan usaha dan pada waktunya memproduksi barang-barang berkualitas tinggi yang

diinginkan dunia. Para manajer yang bicara dengannya antara lain Akio Morita, pendiri Sony.

Sepanjang kariernya Deming menjalankan konsultasi dengan perusahaan swasta, dan pekerjaannya dengan Ford di Detroit dipuji setelah Ford mengalami kebangkitan pada 1980-an sebagai produsen mobil bermutu yang menguntungkan. Pada tahun-tahun terakhirnya, ia mengajar di Columbia Business School, tempat sebuah pusat daya saing dan produktivitas didirikan dengan namanya. Pada 1987, ia menerima penghargaan National Medal of Technology dari Presiden Reagan. Buku pentingnya yang lain adalah The New Economics for Industry, Government, and Education *(1994).*

1967

The Effective Executive

"Bila sang eksekutif membiarkan rentetan kejadian menentukan apa yang ia lakukan, apa yang ia kerjakan, dan apa yang ia anggap serius, ia akan menyia-nyiakan diri. Ia boleh jadi adalah orang unggulan. Namun, ia pasti menghamburkan pengetahuan dan kemampuan dan membuang sedikit efektivitas yang mungkin ia capai. Yang dibutuhkan eksekutif adalah kriteria yang memungkinkannya mengerjakan hal yang benar-benar penting, berdasarkan kontribusi dan hasil, meskipun kriterianya tidak ditemukan dalam rentetan kejadian."

"Eksekutif yang tidak bertanya pada diri mereka sendiri: 'Apa yang bisa saya kontribusikan?' mungkin tidak saja menetapkan tujuan yang terlalu rendah, tapi mungkin menetapkan tujuan yang salah. Yang paling utama, mereka mungkin mendefinisikan kontribusi mereka dengan terlalu sempit."

Singkat kata

Tidak ada orang yang lahir efektif, persis sebagaimana tidak ada yang lahir sebagai pemimpin. Efektivitas tergantung pada kejelasan tujuan dan hasrat untuk berkontribusi.

Karya-karya terkait

The Visible Hand oleh Alfred Chandler
The Human Side of Enterprise oleh Douglas McGregor
Strengths Based Leadership oleh Tom Rath & Barry Conchie
The Fifth Discipline oleh Peter Senge
Up the Organization oleh Robert Townsend

BAB 10

Peter Drucker

Hingga seabad yang lalu, ujar Peter Drucker, kebanyakan orang memperoleh jabatan dan pekerjaan berdasarkan peringkat atau kedudukan sosial. Entah bekerja untuk negara, dalam tatanan keagamaan, atau di militer, "efektivitas" dalam jabatan kurang penting dibandingkan dengan siapa yang memegangnya.

Hari ini, kita hidup dalam masyarakat di mana organisasi dikelola berdasarkan meritokrasi (kemampuan seseorang). Kita memiliki pekerjaan di perusahaan, instansi pemerintah, atau LSM yang senantiasa memantau performa dan kemajuan. Apa pun keunggulan atau ketidakunggulan yang kita miliki sebelumnya, yang penting adalah apakah kita efektif dalam pekerjaan. Namun, Drucker secara mengejutkan menyatakan bahwa justru banyak orang yang sangat efektif yang tidak memegang jabatan eksekutif. Ada banyak orang yang cemerlang di eselon atas dan beberapa di antara mereka mempunyai imajinasi nyata. Beberapa orang mempunyai pengetahuan luas tentang industri atau sektornya. Namun, banyak dari orang-orang ini tidak terlalu mahir *melakukan hal-hal yang tepat*. Di organisasi yang sama akan ada pekerja lamban yang tidak cemerlang atau kreatif atau karismatik, tapi catatan performanya bagus.

Efektivitas tidak sama dengan bekerja keras, atau cerdas, atau mempunyai

pengetahuan, ujar Drucker. Efektivitas adalah tentang seperangkat praktik dan cara berpikir.

Manfaat seorang eksekutif

Pada masa Drucker, anehnya, tidak banyak perhatian diberikan pada efektivitas karena alasan sederhana bahwa manajemen adalah tentang sebagian kecil orang, apakah itu di angkatan darat, rumah sakit, atau perusahaan, yang memberi perintah, dan massa yang melaksanakan perintah tersebut. Tidak banyak orang yang harus berpikir apakah sesuatu berjalan dengan baik; mereka hanya perlu mengerjakan tugas mereka dengan efisien.

Pekerja pengetahuan masa kini dibayar untuk *berpikir,* yaitu mencari tahu hal-hal yang seharusnya dilakukan oleh organisasi dan mewujudkannya dalam tindakan. Beberapa orang disebut "eksekutif" semata karena mempunyai banyak orang "di bawah" mereka, tapi seorang eksekutif sejati tidak tergantung pada jabatan atau jumlah bawahan mereka, ujar Drucker, melainkan apakah mereka membawa hasil bagi organisasi dengan cara yang fundamental—mengelola sebuah laboratorium yang produknya menentukan arah masa depan perusahaan, misalnya, atau melihat bagaimana pasar berubah dan mencari strategi yang cerdas.

Kita sering mendengar bahwa seorang manajer bagus "membuat banyak keputusan dengan cepat" sebagai respons terhadap apa yang terjadi. Drucker mengatakan ini adalah pendapat yang salah. Eksekutif sejati dibayar bukan untuk "memadamkan api", tapi untuk membuat beberapa keputusan yang benar-benar penting yang membantu menjabarkan organisasi dan tujuannya. Keputusan ini dibuat secara perlahan setelah dipikirkan secara matang. Eksekutif sejati selalu lebih strategis ketimbang reaktif.

Tidak ada "kepribadian efektif", itulah yang ditemukan Drucker sebagai konsultan di banyak organisasi. Orang-orang efektif mempunyai beragam perangai, kemampuan, dan minat. Beberapa orang adalah ekstrover yang banyak omong, sementara yang lain pendiam dan tekun belajar; beberapa

orang cocok dengan citra "pemimpin", yang lain terlihat datar dan sederhana; beberapa orang membuat keputusan mengandalkan nyali mereka, yang lain sulit membuat keputusan. Satu-satunya kesamaan mereka adalah seperangkat praktik yang memampukan mereka melakukan hal yang tepat.

Waktu

Eksekutif yang efektif tahu persis bagaimana waktu mereka dihabiskan dan bersemangat menjaga porsi waktu mereka yang benar-benar milik mereka.

Orang-orang yang efektif terlebih dulu memikirkan apa yang akan mereka lakukan dengan waktu mereka karena waktu adalah sumber daya dengan persediaan yang paling sedikit. Anda bisa mendapatkan banyak modal atau menemukan orang-orang yang tepat kapan saja, tapi Anda tidak bisa "mendapatkan" waktu di mana saja. "Tidak ada hal lain yang membedakan eksekutif efektif melebihi kepedulian mereka terhadap waktu," tulis Drucker.

Sebagian besar eksekutif harus menghabiskan banyak waktu melakukan hal-hal yang tidak menambahkan nilai nyata, tapi diharapkan dari mereka sehubungan dengan peran jabatan mereka. Untuk melakukan hal penting, mereka harus menyediakan banyak waktu—enam hingga delapan jam untuk draf pertama sebuah laporan, misalnya—karena bila diinterupsi, rangkaian pikirannya hilang dan dia harus mulai lagi dari awal. Beda ceritanya bila mencurahkan waktu lima belas menit setiap hari pada laporan selama jangka waktu dua minggu. Begitu pula, Anda tidak akan bisa menjalin hubungan baik dengan seorang bawahan dengan memberikan waktu sepuluh menit di sana sini. Relasi penting membutuhkan sekurangnya satu jam sekaligus, di mana kita bisa membahas bagaimana bawahan memandang peran mereka dalam organisasi dan apa yang bisa dilakukan untuk memperbaiki performa. Sebaliknya, ada banyak tugas yang tampaknya adalah tugas seorang eksekutif senior, tapi nyatanya bukan tugas utama dan bisa dikerjakan orang lain. Ini bukan persoalan "mendelegasikan", yang menyiratkan kita menyuruh orang lain melakukan pekerjaan *kita*, melainkan, "Apakah ini benar-benar pekerjaan saya? Apakah saya dibutuhkan secara langsung? Suruh staf yang lebih mudah

melakukan banyak perjalanan dinas untuk perusahaan, misalnya—mereka akan menikmatinya dan mengatasi kelelahannya dengan lebih mudah."

Eksekutif yang efektif sangat sadar akan 20% dari waktunya yang membawa 80% hasil, dan menjaga waktu tersebut dengan penuh semangat. Beberapa eksekutif bekerja di rumah satu hari seminggu, yang lain menyediakan diri untuk menerima telepon dan menghadiri rapat pada sore hari, dan sebagainya. Yang penting adalah bahwa harinya tidak disia-siakan dengan melakukan hal-hal yang tidak penting dalam jangka panjang, dan hal-hal besar yang penting dan akan membentuk organisasi Anda, serta membutuhkan otak dan wawasan Anda, mendapatkan perhatian yang layak. Lagi pula, untuk itulah Anda dibayar.

Kontribusi

Sebagian besar eksekutif, menurut pengamatan Drucker, berfokus pada upaya mereka, bukan hasil. Mereka berpikir tentang utang organisasi kepada mereka atas pekerjaan yang mereka lakukan untuk organisasi, dan mereka sangat sadar akan status dan wewenang mereka. Ketika ditanya apa pembenarannya sehingga mereka mendapatkan jabatan di perusahaan, mereka berkata, "Saya bertanggung jawab atas suatu tim penjualan yang terdiri dari tiga ratus orang," atau "Saya memimpin divisi teknik." Ini mungkin benar, tapi eksekutif yang efektif akan berkata, "Saya bertanggung jawab mencari tahu produk yang diinginkan pelanggan besok." Ia mengukur performanya terhadap tujuan yang jelas, bukan memikirkan kekuasaan yang ia miliki. Eksekutif yang efektif senantiasa bertanya, "Kontribusi apa yang bisa saya berikan?" Mereka tidak memulai hari dengan mengatakan, "Saya akan bekerja sepuluh jam," melainkan, "Saya ingin menyelesaikan X."

Penyebab paling umum kegagalan eksekutif adalah ketidakmampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan sebuah pekerjaan baru. Namun, bila seorang eksekutif bertanya, "Kontribusi apa yang bisa saya berikan?" sejak awal, ia akan berfokus pada satu atau dua hal yang membawa dampak besar, meskipun dengan melakukan itu ia harus mempelajari hal-hal baru atau

mengubah cara-cara lama. Fokus pada hasil akan mengalihkan perhatian seorang manajer dari keahliannya untuk lebih memperhatikan tujuan dari organisasi secara keseluruhan. Untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi, mereka harus berfokus pada hasil yang dicapai organisasinya di dunia, bagi pelanggan, klien, atau pasien. Jabatan mereka tidaklah terlalu penting bila organisasi tidak berhasil mencapai tujuannya.

Bila seorang eksekutif berfokus pada kontribusi, standar naik secara otomatis untuk semua orang yang bekerja untuknya. Mereka senantiasa diingatkan akan tujuan yang lebih tinggi dan bekerja untuk mencapainya alih-alih memperhatikan hal-hal sepele. Fokus pada kontribusi menghalangi sang eksekutif dari menjalani hidup dengan bereaksi terhadap kejadian dan krisis. Penting untuk membuat tim menjadi hebat, karena tiadanya tujuan yang jelas membuat tim tidak bisa bekerja sama dengan baik.

Kekuatan

Ketika Presiden Abraham Lincoln mengangkat Jenderal Grant menjadi kepala komandan baru saat Perang Saudara di Amerika, ia diperingatkan bahwa Grant suka minuman keras. Namun, Lincoln tidak mencari orang yang pantang alkohol; yang ia butuhkan adalah seseorang yang bisa memenangkan pertempuran. Para jenderal "yang berpengetahuan luas" yang sebelumnya ia angkat memiliki kinerja mengecewakan. Ia akhirnya menyadari bahwa yang ia butuhkan adalah orang-orang dengan kekuatan yang sempit tapi hebat.

"Berfokus pada hal-hal yang bukan bidang kemahiran seseorang," ujar Drucker, "adalah penyalahgunaan sumber daya manusia." Penilaian pekerjaan yang modern adalah kesempatan untuk menilai kelemahan seseorang, dan dengan demikian merongrong relasi antara atasan dan staf. Namun, bila seseorang merasa kelemahannya diabaikan, dan kekuatannya diperhatikan dan dipuji, ia akan akan bekerja mati-matian untuk atasannya. Eksekutif yang tidak menaati aturan dan tidak melakukan penilaian, ujar Drucker, melakukan hal yang tepat.

Tugas seorang eksekutif sederhana: Kumpulkan orang-orang dalam satu tim yang melakukan satu hal "dengan sangat baik". Saat berhadapan dengan seorang akuntan pajak yang mahir di bidangnya tapi buruk dalam berurusan dengan orang lain, seorang eksekutif yang efektif akan sekuat mungkin melindungi akuntan tersebut dari publik—ada orang lain dalam organisasi yang melakukannya dengan lebih baik—dan membiarkan sang akuntan pajak meneruskan pekerjaannya.

Drucker memberi nasihat untuk hanya mempromosikan orang yang sudah menunjukkan bahwa ia adalah orang terbaik untuk pekerjaan tersebut. Tidak masalah bila orang itu "terlalu muda" atau "tidak akan bisa diterima oleh orang-orang di sana", atau pengangkatan orang itu akan melanggar beberapa aturan internal seperti "jangan pernah mengangkat seseorang yang tidak mempunyai pengalaman lapangan". Sebaliknya, Anda harus tegas mengenyahkan siapa pun yang berkinerja buruk, karena hal ini akan mencemari seluruh organisasi. Penilaian kerja tidak dibuat berdasarkan pribadi seseorang, melainkan berdasarkan apakah mereka orang yang tepat untuk jabatan itu.

Untuk menjadi eksekutif yang efektif Anda harus membangun tidak saja berdasarkan kekuatan bawahan Anda, tapi juga berdasarkan kekuatan atasan Anda. Bila kekuatan atasan Anda adalah dalam angka, pastikan ada data yang berlimpah untuk mendukung setiap rekomendasi yang Anda ajukan. Bila ia hanya membuat keputusan saat berada di sebuah ruangan bersama pihak yang berminat, jangan menulis laporan panjang yang tak akan dibacanya, tapi bersiaplah merangkum sebuah posisi secara verbal dalam tiga poin. Ingat bahwa bila atasan Anda sukses, kemungkinan besar Anda juga akan sukses.

Konsentrasi

Manusia terampil melakukan banyak hal. Kita adalah "alat yang multitujuan". Namun, hal-hal besar akan tercapai bila kita mengonsentrasikan cakupan pengetahuan dan kemampuan kita pada *satu tugas*.

Seorang pemimpin baru sebuah organisasi bisa menempuh rute konven-

sional dan melakukan analisis yang mengungkap serentetan "hal yang harus dilakukan" yang dihadapinya. Namun, yang dibutuhkan sang pemimpin baru bukan analisis, melainkan keberanian—keberanian untuk berfokus pada satu prioritas atau peluang yang akan menjadi orientasi organisasi secara keseluruhan, dan yang bila tercapai akan membuat organisasi menjadi yang pertama di bidangnya. Alternatifnya adalah mengejar tujuan yang sudah diidentifikasi oleh perusahaan lain, dan menjadi perusahaan yang cuma bisa ikut-ikutan.

Berfokus pada satu peluang tidak menjadikan eksekutif atau pemimpin tidak fleksibel. Malah, begitu hal ini tercapai, organisasi bisa segera bergeser ke prioritas lain. Eksekutif yang efektif selalu berfokus pada masa depan, menempatkan sumber daya ke wilayah dengan performa terbaik dan menghentikan pemberian sumber daya pada hal-hal yang sudah ketinggalan zaman. Persis sebagaimana beberapa undang-undang akan dicabut secara otomatis bila terus-menerus terbukti tidak bermanfaat, hal sama seharusnya berlaku untuk sektor swasta. Eksekutif yang efektif mengenyahkan secara sistematis "segala sesuatu yang lama". Hanya karena perusahaan Anda memelopori sebuah produk bukan berarti produk tersebut harus selalu berada di pasar. Perusahaan mungkin harus mematikan sebuah produk atau jasa dan meluncurkan produk atau jasa baru.

Keputusan

Eksekutif yang efektif menghabiskan banyak waktu dan upaya untuk membuat keputusan fundamental yang tepat, tahu bahwa sebagian besar keputusan lain kurang penting dan bisa dibalikkan.

Kebijaksanaan konvensional tentang pembuatan keputusan adalah "cari faktanya terlebih dulu". Namun, fakta satu orang berbeda dengan fakta orang lain. Kita bisa selalu menemukan fakta yang cocok dengan argumentasi kita. Yang terbaik adalah memulai dengan sebuah pendapat, yang kemudian Anda dan orang lain uji untuk melihat apakah pendapat tersebut

bisa diterima. Sebuah keputusan adalah penilaian dan semua penilaian dibuat dalam ketidakpastian. Karenanya, bijak bila kita mempunyai alternatif; terkadang efektivitas adalah bila kita membatalkan sebuah rencana setelah mempertimbangkan realitas. Ketika Franklin Roosevelt terpilih sebagai presiden, ia menginginkan pemulihan ekonomi melalui penghematan. Ia berkampanye dengan *platform* ortodoksi ekonomi, yang berarti kebijaksanaan fiskal. Namun, tak lama kemudian menjadi jelas bahwa ini akan berhasil hanya pada masa buruk yang normal, tapi tidak dalam keadaan darurat. Ia segera beralih ke strategi inovasi finansial dan politik yang radikal dengan langkah-langkah *New Deal*.

Kebijaksanaan konvensional mengatakan bahwa keputusan baik adalah hasil mufakat. Yang benar adalah sebaliknya, ujar Drucker. Keputusan baik adalah hasil dari pendapat berbeda yang dikelola sepenuhnya. Di ruang pengadilan, pengacara terlibat dalam "perkara perselisihan" untuk menyelidik dan mendapatkan fakta. Seorang eksekutif yang efektif mendorong orang-orangnya untuk berbeda pendapat dan membiarkan posisi mereka diuji terhadap realitas. Setelah itulah keputusan yang tepat bisa dibuat. Sering kali, sebuah keputusan hampir "membuat keputusan itu sendiri", saat keputusan tersebut muncul dari apa yang sudah diketahui.

Sebuah alternatif bagus untuk membuat keputusan adalah tidak bertindak sama sekali. Sering kali, efek dari sebuah keputusan adalah kejutan yang menyebabkan terlalu banyak efek negatif. Karenanya, ujar Drucker, kita harus bertindak hanya bila manfaat keputusannya jelas dan melebihi biayanya. Namun, begitu keputusan sudah dibuat, kita tidak boleh mengelak atau berkompromi.

Komputer tidak akan menggantikan pembuatan keputusan oleh manusia, ujar Drucker, karena manusia mampu melihat keseluruhan gambar dengan lebih baik. Logika saja, yang merupakan keunggulan sebuah komputer, tidak bisa melibatkan faktor-faktor seperti selera, pendapat, nilai, dan relasi, yang semuanya penting untuk membuat keputusan yang bagus. Komputer bisa mengolah data, tetapi hanya eksekutif yang bisa mengatakan apa arti datanya bagi organisasi.

Namun, Drucker juga memprediksi bahwa kekuatan komputasi akan menekan pembuatan keputusan karena lebih banyak orang akan memiliki akses ke data dan informasi. Namun, informasi berlimpah akan tetap membutuhkan pertimbangan dalam hal cara menggunakannya. Paradoksnya, lebih banyak kekuatan komputasi mengharuskan dibuatnya lebih banyak keputusan oleh lebih banyak orang. Meskipun tidak memakai jas dan dasi, organisasi akan meminta semakin banyak staf mereka melaksanakan fungsi eksekutif—yaitu membuat keputusan yang cerdas.

Komentar akhir

Drucker mengakui menjadi seorang eksekutif yang efektif bukanlah pencapaian yang mengguncang dunia, dan bahwa pastinya ada tujuan yang lebih tinggi. Bagaimanapun, masyarakat membutuhkan lebih banyak eksekutif yang efektif untuk mengelola organisasi yang membentuk kehidupan modern. Bila ingin mempertahankan standar hidup, sebuah bangsa harus membuat para pekerja pengetahuan dan eksekutifnya tidak saja berpendidikan, tapi juga efektif. Kita harus memastikan organisasi berkembang demi kelangsungan ekonomi, dan rakyat berkembang demi kebaikan mereka sendiri dan masyarakat. Organisasi membutuhkan individu, tapi karena organisasi masih menawarkan cara terbaik untuk belajar dan memenuhi potensi kita, individu juga membutuhkan organisasi.

Peter Drucker

Drucker yang lahir di Wina pada 1909 kuliah di Jerman setelah menamatkan sekolah menengah dan memperoleh gelar doktor di bidang hukum publik dan internasional di Frankfurt University. Ia bekerja sebagai wartawan di London sebelum pindah ke Amerika Serikat pada 1937, menjadi warga negara Amerika pada 1943. Dari 1950 hingga 1971, ia menjadi profesor bisnis di New York

University, dan pada 1971 diangkat menjadi Clarke Professor untuk Ilmu Sosial dan Manajemen di Claremont Graduate University di California, sebuah jabatan yang ia pegang hingga meninggal pada 2005.

Drucker menulis 39 buku dan juga merupakan kolumnis untuk Wall Street Journal *dari 1975 hingga 1995. Bukunya yang diterbitkan pada 1946,* Concept of the Corporation, *yang didasarkan pada sebuah studi terhadap sistem kerja internal dari General Motors Corporation, menjadikannya terkenal. Judul lain termasuk* The Practice of Management *(1954) dan* Post-Capitalist Society *(1993).*

Pada 2002, pada usia sembilan puluhan tahun, Drucker menerima penghargaan Presidential Medal of Freedom dari George W. Bush.

2011

Getting to Yes

"Singkatnya, pendekatan ini adalah untuk membuat komitmen pada diri Anda sendiri guna mencapai solusi berdasarkan prinsip, bukan tekanan. Berkonsentrasilah pada manfaat dari masalahnya, bukan semangat pihak-pihak yang berperan. Bersikaplah terbuka pada nalar, tapi tolak ancaman.... Semakin sering Anda membawa standar keadilan, efisiensi, atau kelayakan ilmiah untuk dikaitkan dengan masalah Anda, semakin besar kemungkinanAnda menghasilkan paket akhir yang bijak dan adil."

"Seorang perunding yang cakap jarang membuat keputusan penting secara seketika. Tekanan psikologis untuk bersikap manis dan mengalah terlalu besar. Sedikit waktu dan jarak akan membantu menguraikan orang dari masalah."

"Tidak banyak hal yang memfasilitasi sebuah keputusan sebagaimana preseden. Carilah. Cari sebuah keputusan atau pernyataan yang mungkin pernah dibuat pihak lain dalam situasi serupa dan cobalah mendasarkan sebuah kesepakatan atasnya. Ini memberikan standar objektif untuk permintaan Anda dan mempermudah mereka untuk menyetujuinya."

"Orang membayangkan kekuatan negosiasi sebagai hal yang ditentukan oleh sumber daya seperti kekayaan, koneksi politik, kekuatan fisik, teman-teman, dan kekuatan militer. Nyatanya, kekuatan negosiasi relatif dari dua pihak terutama tergantung pada seberapa menariknya bagi kedua belah pihak pilihan untuk tidak mencapai kesepakatan."

Singkat kata

Perunding terbaik berfokus pada prinsip,
bukan upaya untuk memanipulasi.

Karya-karya terkait

The Effective Executive oleh Peter Drucker
The Five Dysfunctions of a Team oleh Patrick Lencioni

BAB 11

Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton

Banyak orang takut berunding sebagaimana halnya mereka takut berbicara di depan umum. Kemampuan bernegosiasi dengan baik mungkin terlihat seperti sebuah "seni gelap" yang dipraktikkan oleh diplomat, pejabat serikat, atau tenaga penjualan, atau bakat alami yang tidak akan pernah kita miliki. Nyatanya, kita semua menegosiasikan sesuatu setiap hari, entah itu menyangkut perbincangan dengan pasangan tentang bagaimana menghabiskan anggaran keluarga, atau mencoba menetapkan aturan tentang PR untuk anak remaja kita. Begitu tiba di tempat kerja, kita bernegosiasi dengan atasan, rekan, pemasok, dan pelanggan kita.

Ketika *Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In* diterbitkan lebih dari 35 tahun lalu, "negosiasi" masih merupakan sebuah kata yang membangkitkan bayangan tentang baku tembak, penutupan pabrik, dan krisis politik internasional. Buku itu berhasil menormalkan keterampilan negosiasi sedemikian rupa sehingga keterampilan tersebut menjadi bagian dari kurikulum di sekolah hukum, sekolah bisnis, dan kuliah administrasi publik di seluruh dunia.

Meskipun Fisher, seorang profesor hukum, dan Ury, seorang antropolog,

menulis buku edisi aslinya tahun 1981, edisi 1991 dan 2011 melibatkan Bruce Patton, seorang mediator internasional. Ketiganya adalah pendiri, pada 1979, Harvard Negotiation Project (bagian dari sekolah hukum Harvard) yang mengembangkan teori dan praktik resolusi sengketa. Edisi terkini meng-*update* beberapa contoh dalam buku sehingga relevan bagi pembaca muda. Kalau Anda ingin belajar "cara mendapatkan jawaban ya tanpa berperang", buku ini patut dipelajari.

Kesepakatan di tempat hierarki

Di masa lalu, segala sesuatu dilakukan melalui hierarki yang jelas. Beberapa orang memberi perintah dan yang lain melaksanakannya. Namun kini, dengan struktur organisasi yang lebih demokratis, kebutuhan akan inovasi yang cepat, dan meningkatnya peran kontraktor yang bukan atasan atau bawahan, segala sesuatu dicapai melalui kesepakatan, bukan pemaksaan. Ini juga berlaku untuk karyawan; saat ini, tidak banyak orang yang mematuhi perintah secara membabi buta bila mereka tidak melihat alasan yang masuk akal, atau bila mereka tidak setuju dengan pandangan atau falsafah atasan.

Para penulis mengklaim revolusi senyap sedang berlangsung, di mana "piramida kekuatan beralih ke jaringan negosiasi". Sesungguhnya, mereka berkilah bahwa revolusi negosiasi mendatangkan lebih banyak, bukan lebih sedikit, konflik—tapi ini adalah hal yang baik. Struktur hierarki tradisional, termasuk organisasi dan kelompok sosial seperti keluarga, sering memendam konflik, dan hanya ketika kekakuan struktur berkurang barulah masalah dan persoalannya mengemuka. Bayangkan sebuah demokrasi yang berisik dan penuh cekcok dibandingkan dengan sebuah rezim otoriter. "Meskipun aneh", ujar penulis, "Dunia membutuhkan *lebih banyak* konflik, bukan lebih sedikit."

Negosiasi berdasarkan posisi

Bentuk negosiasi tradisional adalah *positional bargaining*, di mana masing-masing pihak mengambil sebuah posisi—contohnya, seorang penjual dan seorang pembeli tentang nilai suatu barang—dan dengan membuat konsesi, terjadilah kesepakatan—atau tidak. Anda memulai dengan harga yang ekstrem, tahu bahwa harga tersebut tidak realistis, dan berusaha menyembunyikan dari calon pembeli harga sebenarnya yang bisa Anda terima. Yang jadi masalah dengan tawar-menawar seperti ini adalah kita menjadi terikat dengan posisi kita, dan untuk "menyelamatkan muka", negosiasinya bisa mandek, membuat dongkol, atau menuai hasil yang kurang memuaskan. Dalam pikiran sebagian besar orang, "negosiasi" menimbulkan kesan perdebatan sengit di mana satu pihak mendapatkan keinginan mereka sementara pihak lain harus mengalah.

Mengambil posisi sering kali menghabiskan banyak waktu karena butuh waktu untuk mencari tahu apa posisi sebenarnya pihak lawan. Menyeret kaki, menghalangi pihak lain bicara, atau mengancam meninggalkan negosiasi berujung pada situasi yang menghabiskan waktu, di mana buntutnya kedua belah pihak berkeras pada pendirian mereka masing-masing. Satu pihak merasa diperlakukan tidak adil dan menolak bicara dengan pihak lawan.

Untuk menghindari negosiasi seperti ini, orang sering melakukan hal sebaliknya, mencoba melihat musuh sebagai teman dan menawarkan terlalu banyak konsesi sehingga tidak ada perasaan negatif yang menyertai, dan relasi tidak dipertaruhkan. Namun, negosiasi yang memprioritaskan relasi daripada hasil kerap berujung pada kesepakatan yang tidak memuaskan. Dan bila negosiator lunak bertemu dengan negosiator keras, jenis negosiator yang terakhir akan selalu mendominasi dan menang.

Negosiasi berdasarkan prinsip

Ada cara yang lebih baik. Negosiasi sungguhan, ujar penulis, mencakup "pencarian gabungan terhadap keuntungan bersama dan standar yang sah".

Konsep mereka tentang *negosiasi berprinsip*, yang dikembangkan melalui Harvard Negotiation Project, berfokus pada manfaat objektif sebuah situasi, bukan pada berapa lama satu pihak siap bertahan pada kemauannya. Negosiasi berprinsip melindungi Anda "dari mereka yang mengambil manfaat atas keadilan Anda". Tidak seperti strategi negosiasi lain yang menggantungkan kesuksesan pada pihak lain tanpa mengetahui sesuatu yang Anda ketahui, negosiasi berprinsip sebenarnya memberikan hasil yang lebih baik bila kedua pihak melakukannya. Anda tidak perlu bersiasat. Kedua pihak dituntun oleh kebenaran. Ini tidak selalu menghasilkan situasi menang-menang, tapi keadilan akan ditegakkan.

Apa perbedaan antara kepentingan dan posisi? "Posisi Anda adalah sesuatu yang sudah Anda putuskan," ujar penulis. "Kepentingan Anda adalah apa yang menyebabkan Anda membuat keputusan." Seorang negosiator yang terampil mengamati apa yang membuat lawannya mengambil posisi itu—hasrat, kebutuhan, ketakutan, dan kekhawatiran mereka. Solusi yang baik ditemukan hanya dengan melihat posisi yang disebutkan tadi.

Dalam Perang Enam Hari tahun 1967, Mesir menyerang Israel. Israel melawan dan mengambil seluruh Semenanjung Sinai. Mesir nekat menginginkan wilayahnya kembali dan melakukan negosiasi dengan Israel pada Pertemuan Kamp David pada 1978. Tak peduli usulan apa pun yang diajukan Israel untuk mempertahankan wilayah yang direbutnya dalam perang itu, Mesir bersikeras tidak akan ada kesepakatan kecuali bila Sinai dikembalikan sepenuhnya; lagi pula, wilayah itu adalah milik Mesir sejak zaman Fir'aun. Sementara itu, Israel tidak mau tank Mesir berada di dekat perbatasannya, siap melintasi perbatasan kapan saja. Di Kamp David, AS membantu Anwar Sadat dari Mesir dan Menachim Begin dari Israel menemukan solusi dengan memperhitungkan kebutuhan, hasrat, kekhawatiran, dan ketakutan masing-masing pihak: Mesir akan mendapatkan kembali Sinai, tapi akan ada zona demiliterisasi yang luas untuk menjamin keamanan Israel.

Bila Anda melihat dengan cermat konflik mana pun, ujar penulis, biasanya ada kepentingan yang sama. Contohnya, dalam relasi pemilik properti dan penyewa, keduanya menginginkan stabilitas: penyewa menginginkan

alamat permanen dan pemilik properti menginginkan penyewa yang stabil. Keduanya ingin apartemen itu tetap berada dalam kondisi bagus: penyewa agar mereka punya tempat tinggal yang nyaman, sedangkan pemilik properti agar mereka bisa meningkatkan nilai apartemen. Keduanya membutuhkan relasi yang baik dengan satu sama lain: penyewa membutuhkan seorang pemilik properti yang menghormati privasi mereka dan merawat apartemennya, sedangkan pemilik properti membutuhkan seorang penyewa yang membayar sewa tepat waktu. Ketika kepentingannya sama, kemungkinan besar perjanjian sewanya akan bertahan lama. Meskipun mereka mempunyai perbedaan, fokus pada kepentingan satu sama lain ("Saya akan memastikan biaya perawatan apartemen akan minimal kalau Anda tidak menaikkan harga sewa") bisa berujung pada kesepakatan yang saling menguntungkan.

Apa yang adil, apa yang benar

Untuk lebih detail, alternatif terhadap tawar-menawar posisi, *negosiasi berdasarkan manfaat*, mencakup:

Memisahkan orang yang terlibat dari masalahnya
Alih-alih melihat diri Anda sendiri dan pihak lain saling berhadapan, bayangkan Anda berdampingan menyerang masalahnya. Untuk sementara, lupakan syarat minimal Anda; sebaliknya tanyakan, "Apa yang kita masing-masing pertaruhkan?"

Waspadailah emosi lawan bicara kita. Cari tahu hal-hal apa yang sangat mereka banggakan atau membuat mereka sensitif, dan jabarkan proposal Anda dengan mempertimbangkan hal itu. Jangan bereaksi terhadap omongan polemik atau luapan amarah yang mungkin hanya untuk melepaskan emosi atau memberi kesempatan kepada sang negosiator untuk menyenangkan hati rekan-rekannya dan terlihat tangguh.

Sulit untuk benar-benar mendengarkan apa yang dikatakan pihak seberang bila negosiasinya (atau perselisihan dengan pasangan) penuh dengan

emosi, tetapi kita harus berusaha melakukannya bila ingin mendapatkan solusi yang baik. Minta mereka menjelaskan posisi mereka, lalu ulangi kata-kata mereka dengan keras. Ingat bahwa memahami tidak sama dengan menyetujui.

Menciptakan banyak opsi yang menguntungkan kedua pihak
Adakanlah sesi dengan tekanan rendah di mana setiap opsi dibayangkan dan dipertimbangkan. Ini meningkatkan kemungkinan munculnya solusi kreatif; kesepakatan sungguhan bisa dibuat pada sesi lain.

Bila ingin proposal Anda disetujui, libatkan pihak lain sejak awal agar mereka merasa diikutsertakan. Mempresentasikan sesuatu tanpa sepengetahuan pihak lain kerap menimbulkan reaksi negatif atau kemarahan. Lakukan negosiasi dengan "hal-hal pokok yang diilustrasikan". Contohnya, seorang agen olahraga mungkin memulai pembicaraan dengan mengatakan bahwa kliennya, pada tahap kariernya saat ini, merasa $5 juta setahun adalah cerminan yang tepat akan nilainya saat ini, dan kontrak lima tahun akan memenuhi kebutuhannya akan jaminan kerja. Ini memberi pihak lain pemahaman tentang keinginan Anda, tapi pada waktu yang sama menunjukkan bahwa Anda mempunyai pikiran yang terbuka dan tidak kaku. Anda bersikap eksplisit terkait kepentingan Anda itu lebih penting ketimbang posisi Anda. "Dua negosiator, yang masing-masing berupaya keras demi kepentingan mereka," ujar penulis, "Akan sering menstimulasi kreativitas satu sama lain untuk menghasilkan solusi yang sama-sama menguntungkan."

Menegaskan bahwa hasil apa pun harus memenuhi kriteria objektif
Agar negosiasi tidak menjadi pertempuran kehendak di mana orang yang paling keras kepala menang, tegaskan bahwa kesepakatan apa pun bisa diukur dengan sejumlah standar independen, seperti nilai pasar, pendapat pakar, adat, atau hukum. Dengan begitu, tidak ada pihak yang terlihat "kalah".

Dalam negosiasi untuk pertambangan laut dalam berdasarkan Undang-undang Laut, India mengusulkan perusahaan pertambangan membayar di

muka biaya sebesar $60 juta kepada negara tuan rumah. Amerika Serikat, negara yang memiliki banyak perusahaan pertambangan besar, menentangnya. Tampaknya tidak ada cara untuk menjembatani kedua pandangan ini sampai terungkap bahwa para peneliti di Massachusetts Institute of Technology telah menciptakan sebuah model untuk menilai ekonomi pertambangan dasar laut. Kedua pihak akhirnya melihat bahwa model ini objektif dan berguna. Hasilnya, India setuju menurunkan biaya, yang tidak akan membuat penambang menunda pengeboran, sementara AS akhirnya melihat bahwa sejumlah biaya memang pantas dikenakan. Bila kedua pihak berkeras dengan pendirian masing-masing, kemungkinan tidak akan ada kesepakatan yang dibuat. Dalam peristiwa ini, tidak ada pihak yang mundur, terlihat lemah, atau kehilangan muka; semata mengubah posisi mereka berdasarkan fakta yang ada.

Orang "sangat terpengaruh oleh pemahaman mereka tentang legitimasi," ujar penulis. Anda harus menyodorkan solusi yang "adil, legal, dan terhormat" kalau ingin menggugah kesadaran semua pihak tentang apa yang benar. Ini juga mengesampingkan persoalan pribadi dari negosiasi.

Bagaimana kalau...?

Kita boleh saja bicara tentang standar objektif, tapi bagaimana kalau pihak lain jauh lebih kuat daripada kita?

Sering kali, ujar penulis, kekuatan dalam hal kekayaan, kekuatan fisik, atau kekuatan militer atau politik tidaklah sepenting yang kita duga. Yang lebih penting adalah tiba di meja perundingan dengan yang menarik atas sebuah kesepakatan, sehingga Anda bisa pergi dengan tenang bila kesepakatan tidak tercapai. Bila mempunyai alternatif terbaik di benak Anda, Anda tidak akan terlalu putus asa dalam negosiasi sehingga akan bermain dengan tangan yang lebih kuat. Siapa yang berkuasa tergantung pada pihak mana yang sudah memikirkan alternatif untuk mencapai kesepakatan dan puas dengannya. Jangan bertanya, "Siapa yang lebih berkuasa?" Bila Anda menganggap pihak

Anda berkuasa, hal ini akan membuat Anda tenang dan tidak mempersiapkan diri untuk sebuah negosiasi. Begitu pula, bila Anda memandang diri Anda lemah, Anda mungkin akan terlalu mudah menyerah.

Bagaimana kalau pihak sebelah menolak berfokus pada kebaikannya dan memainkan permainan posisi dan menyerang Anda? Respons alaminya adalah mengkritik dan menolak posisi mereka sebagai hal yang tidak masuk akal, tapi ini hanya akan membuat mereka semakin membela posisi mereka dan menjadi defensif terhadap posisi Anda. Respons terbaik adalah "negosiasi *jujitsu*", di mana Anda tidak mencoba menghalangi atau menolak kekuatan dan serangan pribadi mereka, tetapi sebaliknya berasumsi bahwa posisi mereka benar-benar merupakan upaya jujur untuk menanggapi kekhawatiran semua pihak. Anda bertanya, "Apa yang bisa kita berdua lakukan sekarang untuk mencapai kesepakatan secepat mungkin?"

Dalam negosiasi, pertanyaan sebenarnya lebih dahsyat daripada pernyataan, karena pertanyaan memungkinkan semua pihak benar-benar memeriksa prinsip dan kepentingan yang dipertaruhkan dengan cara yang tidak defensif. Bila pihak sebelah membuat pernyataan yang tidak bisa dibenarkan, salah satu respons terbaik yang bisa Anda berikan adalah tidak merespons. Kesunyian cenderung menuai penjelasan dan saran baru.

Kalau pihak sebelah melakukan permainan kotor, mengancam, dan menyodorkan penawaran serta tuntutan yang tak masuk akal, kuncinya adalah menegur mereka atas perilaku mereka dan mengatakan pada mereka bahwa Anda akan mengambil jeda dan memutuskan apakah akan melanjutkan negosiasi. Ini memberi Anda kesempatan untuk tidak membuat keputusan secara tergesa-gesa dan juga memungkinkan mereka untuk memikirkan kelakuan mereka serta apakah kelakuan ini memungkinkan mereka mendapatkan keinginan mereka.

Waspadai siasat polisi baik-polisi jahat dan perdebatan yang diatur di antara pihak lawan yang bertujuan memanipulasi Anda agar Anda menerima keinginan mereka. Kalau Anda diberi kursi yang membelakangi pintu yang terbuka, alih-alih naik pitam, tanyakan, "Mengapa saya harus duduk di kursi

ini?" Bila tidak ada jawaban yang memuaskan, minta kepada mereka agar pada rapat berikutnya mereka yang duduk di kursi itu. Untuk memastikan pihak lawan tahu bahwa Anda tahu apa yang mereka lakukan, katakanlah hal seperti, "Apakah kita akan bergantian saling menumpahkan kopi pada pertemuan selanjutnya?" Umumnya, bila Anda mempertegas bahwa Anda mengetahui permainan dan akal-akalan mereka, hal ini cenderung akan meredam efek dari tindakan mereka itu, dan mengembalikan negosiasi ke pokok persoalan.

Komentar akhir

Penting untuk memulai setiap negosiasi dengan sebuah visi tentang hasil terbaik bagi semua pihak. Dengan mencamkan hal ini, lebih mudah untuk bekerja mundur dan mencari tahu hal-hal yang harus dipilah atau dipenuhi—bagi kedua pihak—untuk mewujudkannya. "Aturan praktis yang terbaik adalah bersikap optimistis," ujar penulis. "Tanpa menghamburkan banyak sumber daya untuk tujuan yang sia-sia, ketahuilah bahwa ada banyak hal yang patut kita coba meskipun kita mungkin tidak berhasil. Semakin sering Anda mencoba, semakin besar kemungkinan Anda memperolehnya. Studi tentang negosiasi secara konsisten menunjukkan sebuah korelasi kuat antara aspirasi dan hasil. Selama masuk akal, berpikir positif adalah hal yang bermanfaat."

Hasil yang baik untuk semua pihak patut diupayakan, mengingat bagaimanapun Anda akan terus bekerja dengan pihak lain saat kesepakatannya dilaksanakan, dan mungkin Anda harus membuat kesepakatan lagi pada masa depan. Bila tahu bahwa Anda hanya bernegosiasi berdasarkan prinsip, kali lain Anda duduk bersama mereka, segala sesuatu seharusnya menjadi lebih mudah, baik dari segi kontrak maupun secara emosional. Sesungguhnya, Anda tidak perlu membayangkan negosiasi sebagai permusuhan. Bila relasi Anda dengan pihak lain berlangsung dengan baik dan terjalin erat setelah beberapa waktu, Anda akan secara otomatis mencari keuntungan bersama dan akan dengan senang hati dipengaruhi oleh mereka. "Reputasi Anda sebagai

orang yang jujur dan adil dalam membuat kesepakatan mungkin adalah aset terpenting Anda sebagai seorang negosiator," ujar penulis.

Di dunia yang makin padat dan terhubung ini, cara kita saling berinteraksi menjadi semakin penting. Penulis mengingat kata-kata penyair Wallace Stevens: *"After the final no there comes a yes and on that yes the future world depends."*

Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton

Fisher (1922-2012) adalah Samuel Williston Professor of Law di Harvard University dan direktur Harvard Negotiation Project. Saat masih muda, ia bekerja di Marshall Plan untuk pemulihan Eropa, dan setelah berpraktik sebagai pengacara ia bergabung dengan Harvard Law School pada 1958. Ia merancang proses negosiasi di Kamp David yang menghasilkan perjanjian perdamaian Mesir-Israel serta menjadi penasihat untuk pemerintah AS dan Iran dalam pembebasan sandera di kedutaan Amerika di Teheran. Ia bekerja untuk mencapai perdamaian di El Savador dan para pihak yang bekerja untuk menciptakan konstitusi baru bagi Afrika Selatan menggunakan proses negosiasi-berdasarkan-kepentingan miliknya. Buku lainnya adalah Beyond Reason: Using Emotions As You Negotiate *(2005) dan dengan Ury,* Getting Past No: Negotiating With Difficult People *(1992).*

Ury, rekan pendiri Harvard Negotiation Project adalah lulusan Yale dan Harvard yang meraih gelar Ph.D. untuk antropologi sosial. Ia bekerja sebagai mediator internasional dalam konflik di Venezuela, Chechnya, Timur Tengah, dan Yugoslavia, menasihati pemerintah Amerika tentang cara mengurangi risiko perang nuklir akibat kecelakaan, kesalahan, kesalahan hitung, atau terorisme. Bersama Presiden Jimmy Carter, ia mendirikan International Negotiation Network untuk menjadi penengah dalam perang saudara. Buku-buku karyanya yang lain adalah The Power of a Positive No *(2007), dan* Getting Yes with Yourself *(2016).*

Patton adalah wakil direktur Harvard Negotiation Project, dan dari 1985

hingga 1999 menjabat Thaddeus R. Beal Lecturer on Law di Harvard Law School. Ia memainkan peran kunci dalam upaya perdamaian internasional, termasuk proses yang berujung pada penghapusan aparteid di Afrika Selatan, dan perundingan antara Amerika Serikat dan Iran saat terjadi krisis sandera pada 1980. Ia juga merupakan penulis Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most *(1999) bersama Sheila Heen.*

2015

Rise of the Robots

"Di Silicon Valley, istilah 'teknologi disruptif' sering disebut-sebut. Tidak ada orang yang meragukan bahwa teknologi memiliki kekuatan untuk menghancurkan seluruh industri dan membalikkan sektor khusus ekonomi serta pasar kerja. Pertanyaan yang saya ajukan di buku ini lebih besar: Apakah mengakselerasi teknologi bisa mendisrupsi seluruh sistem kita *hingga ke titik di mana sebuah restrukturisasi fundamental mungkin dibutuhkan bila kita ingin melanjutkan kemakmuran?"*

"Jadi, bila otomatisasi menghapuskan sebagian kecil pekerjaan yang diandalkan konsumen, atau bila upah ditekan sedemikian rendah sehingga sedikit sekali orang yang mempunyai pendapatan yang bisa mereka gunakan secara bebas, sulit untuk melihat bagaimana sebuah ekonomi pasar massal modern bisa terus berkembang. Hampir semua industri besar yang merupakan tulang punggung ekonomi Barat (mobil, jasa keuangan, elektronik konsumen, layanan telekomunikasi, layanan kesehatan, dan sebagainya) disesuaikan dengan pasar yang terdiri dari jutaan pelanggan potensial."

Singkat kata

Kecerdasan dan otomatisasi artifisial, serta penyediaan kesempatan bisnis, akan mentransformasi lanskap ekonomi dan politik.

Karya-karya terkait

The Principles of Scientific Management oleh Frederick Winslow Taylor
The Machine that Changed the World oleh James P. Womack, Daniel T. Jones & Daniel Roos

BAB 12

Martin Ford

Novel terbitan 1952 *Player Piano* karya Kurt Vonnegut menggambarkan sebuah masyarakat di mana hampir semua pekerjaan dilakukan oleh mesin, sehingga kebanyakan orang mempunyai kehidupan yang tak bermakna. Vonnegut meninggal pada 2007, tapi ia percaya bahwa visinya ini terbukti "akan terjadi tepat pada waktunya seiring berlalunya hari".

Ekonom biasanya meremehkan efek teknologi terhadap pekerjaan dan mereka mempunyai alasan historis yang tepat terkait dengan hal ini. Ketika agrikultur berubah saat mesin mulai digunakan, jutaan buruh tani pindah ke kota dan menemukan pekerjaan di industri baru di kota. Ketika otomatisasi dan globalisasi semakin dominan, pertumbuhan pekerjaan kerah-putih dan pelayanan mengambil alih kekenduran lapangan kerja ini. Inovasi teknologi dan produktivitas yang meningkat membuat pekerja menjadi lebih berharga, dan karenanya bayaran mereka pun naik. Dalam beberapa dekade setelah Perang Dunia II, terjadi simbiosis yang sempurna antara teknologi yang semakin maju dan produktivitas, serta terciptanya lapangan kerja dan meningkatnya kemakmuran di kalangan tenaga kerja.

Para ekonom itu benar sampai sekitar tahun 2000, ujar futuris Martin Ford dalam *Rise of the Robots: Technology and the Threat of Mass Unemployment*, tapi statistik menunjukkan bahwa dari tahun 2000 hingga 2010 di Amerika

Serikat, contohnya, tidak ada pekerjaan baru yang tercipta. Bandingkan hal ini dengan dekade 1970 hingga 1980, ketika terjadi penambahan pekerjaan sebesar 27%, bahkan di tengah berbagai krisis ekonomi. Singkat kata, sepuluh juta pekerjaan yang seharusnya tercipta di Amerika Serikat tidak tercipta. Alasannya, ujar Ford, adalah bahwa inovasi dalam teknologi informasi berbeda. Betul, dalam tiga puluh tahun terakhir ada banyak orang yang dibayar untuk memprogramkan dan mengelola sistem komputer, tapi secara keseluruhan komputer tidak membuat orang menjadi lebih berharga—komputer membuat mereka mubazir. Kita tidak bisa lagi menganggap mesin sebagai *alat* untuk pekerja; mesin justru menjadi pekerjanya.

Bukan hanya kekuatan komputasi akan menghapus kebutuhan akan banyak pekerjaan, kerah biru dan kerah putih, tapi juga kombinasinya dengan banyak data, ujar Ford. Mengingat bahwa algoritma bisa menggantikan sebagian besar pemikiran manusia dan keputusan, sekadar memperoleh lebih banyak pendidikan dan keterampilan belum tentu cukup untuk membuat masa depan Anda cerah atau melindungi Anda dari menjadi usangnya pekerjaan Anda. Contohnya, ahli radiologi butuh waktu bertahun-tahun untuk berlatih agar bisa secara akurat menafsirkan gambar medis, tapi dilengkapi dengan data dan latihan yang cukup, komputer sudah melakukan pekerjaan ini sebaik—bila bukan lebih baik—manusia, dan dengan biaya yang lebih rendah. Dan perhatikan bahwa bahkan pada profesi yang dianggap analitis dengan keterampilan tinggi seperti hukum, kedokteran, ilmu pengetahuan, bahkan jurnalisme, banyak pemikirannya bersifat rutin—tidak banyak pekerjaan yang membutuhkan kreativitas konstan.

Begitu pesawat terbang, telepon, dan televisi diciptakan, dunia berubah. Robotik dan kecerdasan buatan akan bertahan lama, ujar Ford, dan demonstrasi pekerja, pengorganisasian serikat buruh, atau kebijakan politik apa pun tidak akan menghalanginya.

Anda tidak bisa menghentikannya: yang tersingkir pertama adalah pekerjaan manufaktur dan pelayanan dasar...

Semua orang pernah mendengar tentang hukum Moore (kekuatan komputasi berlipat ganda setiap 18 hingga 24 bulan), tetapi tidak banyak orang yang benar-benar memahami artinya. Contohnya, bila tenaga mobil kita bertambah pada tingkat yang sama dengan *chip* komputer, kita sekarang akan bisa mengemudikan mobil dengan kecepatan 671 juta mil per jam, atau kita bisa sampai ke Mars dalam lima menit.

Banyak robot kini bisa melihat dalam tiga dimensi, sebagaimana manusia, sehingga bisa melakukan tugas yang lebih canggih, yang tidak bisa dilakukannya selama beberapa dekade, seperti melakukan beberapa pekerjaan dan mengepak produk ke dalam kotak. Kode yang menggerakkan robotik, *ROS* atau *Robot Operating System*, adalah sumber yang bebas dan terbuka. Keberadaan *platform* yang sama akan memungkinkan terjadinya ledakan inovasi dalam beberapa tahun ke depan. Biaya untuk mengembangkan dan membuat robot dulunya mencapai jutaan dolar; kini, ada perangkat yang bisa Anda beli dengan harga yang sama dengan komputer meja.

Turunnya biaya pembuatan robot berhasil menghentikan merosotnya pekerjaan dalam industri tekstil dan pakaian di AS dan Inggris. Secara ekonomi, lebih masuk akal membuat baju di negara sendiri daripada mengalihdayakan produksi ke negara miskin, mengombinasikan staf terampil dengan mesin. Alhasil, industri kembali tumbuh. Keuntungannya antara lain adalah berkurangnya biaya transportasi dan waktu pengiriman, serta kemampuan mengawasi pengendalian kualitas dengan cermat. Namun, seiring semakin canggihnya robot, ujar Ford, bahkan berpindahnya kembali perusahaan atau bisnis ke negara asalnya pun tidak akan menyediakan pekerjaan masa depan, terutama karena manufaktur kini mencakup kurang dari 10% perekonomian AS dan Inggris. Namun, di negara-negara seperti Tiongkok, tempat manufaktur mencakup komponen yang jauh lebih besar dari pasar

kerja, robotik yang mengalami kemajuan akan memiliki efek besar terhadap perekonomian dan masyarakat. Contohnya Foxconn, yang membuat perangkat Apple, berencana menggantikan ribuan pekerja dengan robot. Bila sudah melakukannya, Foxconn tidak perlu lagi berurusan dengan kritik tiada akhir terhadap praktik kerjanya, yang menyebabkan terjadinya banyak peristiwa bunuh diri di pabriknya. Sementara itu, Apple dan perusahaan seperti Nike, yang pembuatan sepatunya membuka ribuan lapangan kerja di Indonesia, tentunya akan berusaha mencapai kualitas tinggi, biaya rendah, dan hilangnya kontroversi mengenai kondisi kerja buruk setelah otomatisasi diperkenalkan. Saat buku ini ditulis, Adidas mempersiapkan mesin "*sewbot*" yang bisa memproduksi delapan ratus ribu potong kaus dalam sehari.

Di negara-negara kaya, efek besar otomatisasi akan terasa di usaha layanan, tempat sebagian besar orang bekerja. Orang sering mengatakan bahwa kita masih tetap membutuhkan orang untuk memangkas rambut dan membalik *hamburger*, tapi bahkan pekerjaan membalik hamburger pun terancam diganti tenaga otomat. Sebuah perusahaan dari San Francisco, Momentum Machines, telah mengembangkan sebuah sistem robotik yang membuat burger *gourmet* yang bisa disesuaikan dengan keinginan pembeli dan mempunyai rencana membuka toko pertama. Mengingat McDonald's mempekerjakan 1,8 juta orang dan pekerjaan makanan cepat saji saat ini memberi "semacam jaring pengaman sosial sektor swasta bagi pekerja yang memiliki sedikit pilihan", sebagaimana dikemukakan oleh Ford, ini mengerikan. McDonald's sudah mempunyai sistem pemesanan layar sentuh di banyak restoran miliknya—pertanda kedatangan berbagai hal. "Ekonom menggolongkan makanan cepat saji sebagai bagian dari sektor layanan," tapi Ford memaparkan, "Dari sudut pandang teknis, makanan cepat saji sebenarnya lebih mirip dengan manufaktur tepat waktu."

Ritel *online* juga menghancurkan banyak pekerjaan. Blockbuster, rantai penyewaan video, pernah memiliki sembilan ribu toko dan mempekerjakan enam puluh ribu orang. Netflix melakukan fungsi yang sama tanpa staf sebanyak itu dan tanpa membutuhkan ruang properti dengan segala biaya yang

terkait. Biaya asisten penjualan, staf kasir, staf gudang, dan manajer dulunya harus diperhitungkan dalam harga barang yang Anda beli di toko serbaada atau toko swalayan. Pekerjaan-pekerjaan yang sebutkan tadi semakin banyak diambil alih oleh mesin otomatis, dan toko fisik masa depan mungkin kelak menjadi tak lebih dari "mesin penjual yang dikatrol". Ini berarti harga barang akan semakin murah, tapi hal ini hanya baik kalau Anda masih mempunyai pekerjaan, pekerjaan apa pun, untuk membayar barang-barang tersebut.

Proses apa pun yang bisa diuraikan menjadi tugas atau langkah sederhana bisa diotomatisasi, dan sebagian besar perusahaan baru kini memiliki teknologi hemat tenaga kerja yang dimasukkan ke dalamnya. Lihatlah perusahaan raksasa teknologi Google dan Facebook, yang memiliki rasio kapitalisasi pasar terhadap jumlah karyawan yang jauh lebih tinggi daripada perusahaan-perusahaan zaman industri. Hanya beberapa ribu orang terpilih yang dibutuhkan; kemajuan dalam teknologi perangkat lunak berarti pekerjaan selebihnya bisa dilakukan oleh komputer. Pada 2012, laba Google hampir mencapai $14 miliar, dan perusahaan itu mempekerjakan 38.000 orang. Pada 1979, laba General Motor mencapai $11 miliar (setelah disesuaikan dengan inflasi), tapi General Motor mempekerjakan 840.000 orang.

Untuk melihat ke arah mana industri layanan bergerak, perhatikan sektor pertanian yang dulu pernah mempekerjakan separuh dari orang dewasa Amerika. Kini, pertanian membutuhkan kurang dari 2% angkatan kerja dan angka ini terus turun. Sudah ada mesin yang bisa bergerak naik dan turun belukar badam di California, yang mengguncangkan pohon sehingga buah badam jatuh ke tanah, sementara mesin lain memungutnya. Hal yang sama terjadi pada jeruk dan tomat, yang menghasilkan kelimpahan fantastis melalui biaya tenaga kerja yang lebih rendah dan penggunaan tanah dan air yang lebih baik, serta mengubah permintaan akan tenaga kerja imigran. Di negara-negara seperti Australia dan Inggris, dengan populasi menua yang membutuhkan imigran untuk memetik hasil panen mereka, otomatisasi akan memecahkan banyak masalah.

Namun, kalau teknologi mengalami kemajuan begitu pesat sehingga per-

mintaan akan tenaga kerja menurun, perusahaan-perusahaan justru akan bersedia mempekerjakan lebih banyak orang karena biaya tenaga kerja tetap rendah. Ada sebuah titik ketika tenaga kerja manusia lebih menarik daripada mesin. Jadi, meskipun tampaknya tidak mengubah pasar tenaga kerja, secara samar teknologi telah mengubahnya. Pada masa depan, ujar Ford, banyak orang akan tetap mempunyai pekerjaan, tapi upah mereka tidak akan naik karena mereka tidak begitu penting lagi.

Ia memberi contoh pengemudi taksi hitam di London, yang mendapatkan SIM setelah mengikuti tes berat menghafal tata ruang jalanan di kota itu, yang dikenal dengan sebutan *"the Knowledge"*. Namun, navigasi GPS membuat pengetahuan ini menjadi mubazir, dan aplikasi taksi seperti Uber dengan cepat merebut pasar tradisional taksi hitam. Satu-satunya hal yang menjaga tidak turunnya pendapatan pengemudi taksi adalah regulasi. Dan ini sebelum kita mulai berpikir tentang dampak mobil tanpa pengemudi terhadap sejumlah besar pengemudi yang saat ini dipekerjakan untuk mengemudi dan mengirim orang serta barang.

...Lalu, orang-orang kelas menengah

Ketika mulai digandrungi, internet dianggap sebagai pemerata besar yang memberdayakan siapa pun untuk membuat blog, menerbitkan buku elektronik, dan mengembangkan aplikasi, semuanya dengan biaya rendah dan tanpa pendidikan atau pelatihan. Akan tetapi, tak lama kemudian menjadi jelas bahwa dunia *online* adalah dunia pemenang-mengambil-semua, dan semua "peluang" ini tidak akan menggantikan pekerjaan yang aman, stabil, serta memberikan pendapatan tinggi yang dulu dimiliki orangtua serta kakek dan nenek kita.

Para optimis tekno, ujar Ford, cenderung ada di golongan berpendapatan tinggi dalam populasi, atau memiliki perusahaan yang mendapatkan keuntungan dari internet. Salah satu dari mereka, Ray Kurzweil, suka mengatakan bahwa orang biasa kini membawa dalam ponsel pintar mereka kekuatan

komputasi masif dibandingkan dengan apa yang ada beberapa dekade silam. "Yang tidak disebut," tulis Ford, "adalah bagaimana orang biasa bisa mengungkit teknologi tersebut menjadi pendapatan yang layak... bagi sebagian besar orang yang kehilangan pekerjaan kelas menengah, akses ke ponsel pintar tidak akan menawarkan banyak hal selain kemampuan bermain Angry Birds saat menunggu panggilan kerja."

Jumlah data di dunia meningkat dengan laju yang sama dengan hukum Moore—berlipat ganda setiap tiga tahun. Kombinasi *"big data"* dengan perangkat lunak analisis dan algoritma yang kuat berarti banyak pekerjaan kerah putih tradisional yang mencakup seseorang mengumpulkan informasi, menganalisis, dan mempresentasikan laporan, akan hilang. Alih-alih lapisan manajer menengah dan tim analis, ujar Ford, mungkin akan ada "seorang manajer dan algoritma kuat". Namun, tentunya kita setidaknya membutuhkan orang-orang untuk menulis datanya ke dalam laporan? Selama ini, menulis adalah kegiatan yang khusus untuk orang-orang yang berpendidikan universitas dan tampaknya adalah hal yang paling kecil kemungkinannya untuk diotomatisasi, namun setiap bulan perangkat lunak menjadi semakin baik, dan banyak pekerjaan menulis mungkin sudah tidak ada lagi pada masa mendatang. Banyak berita olahraga dan keuangan singkat yang bisa Anda baca secara *online* ditulis oleh *bot* yang mengolah data. Meskipun tidak istimewa, tulisan itu biasanya tidak bisa dibedakan dari tulisan manusia. CIA menggunakan perangkat lunak semacam ini untuk mengolah data berlimpah menjadi prosa yang bisa dipahami orang.

Banyak pekerjaan kelas menengah atau layanan lainnya kemungkinan akan hilang. Kemampuan perusahaan untuk menyimpan semua data mereka di *cloud* (server eksternal yang murah dan aman) menghapus kebutuhan untuk mempekerjakan orang-orang IT, yang tampaknya berada di mana-mana, untuk mengelola sistem dan server komputer internal. Akan ada banyak orang yang kehilangan pekerjaan di industri finansial, saat algoritma menggantikan pedagang dan analis, dan jutaan pekerjaan hubungan pelanggan akan menguap dengan aplikasi sistem bahasa alami yang luar

biasa cerdas seperti yang digunakan oleh komputer "Watson" IBM. Di masa mendatang, berbicara pada mesin akan menjadi sesuatu yang biasa. Pengacara dan asisten pengacara memeriksa dengan teliti tumpukan kertas dan dokumen elektronik untuk menemukan kertas dan dokumen yang penting untuk kasusnya. Dengan disimpannya semua dokumen secara *online*, perangkat lunak *e-discovery* bisa melakukan tugas yang sama dengan lebih cepat dan lebih murah.

Bagaimana dengan gagasan bahwa pekerjaan di masa mendatang, sebagaimana dikemukakan oleh Erik Brynjolfsson dan Andrew McAfee (di *The Second Machine Age*; lihat *50 Economics Classics*), akan melibatkan kolaborasi produktif dengan mesin? Kolaborasi seperti itu, ujar Ford, kemungkinan akan berumur pendek, karena setiap kali manusia bekerja dengan sebuah mesin, mesin akan diprogram untuk melihat kontribusi manusia, dan bekerja untuk menirunya atau melakukannya dengan lebih baik. Singkatnya, "Anda juga melatih perangkat lunak untuk kemudian menggantikan Anda". "Pada pekerjaan yang masih ada," ujar Ford, "Peran manusia akan tidak memuaskan atau bahkan tidak manusiawi."

Sebagaimana dikemukakan oleh Marc Andreesen, seorang pemodal ventura: "Perangkat lunak merongrong dunia". Gaji awal untuk orang yang baru lulus kuliah semakin rendah, sementara utang mahasiswa bertambah. Pengangguran terselubung terjadi di mana-mana dan para lulusan menyerah, tidak lagi mencari pekerjaan profesional dan bekerja di kafe. Ini juga berlaku bahkan untuk lulusan teknik dan ilmu komputer. Sejak tahun 2000, permintaan akan apa yang ditawarkan lulusan sekolah berkurang. Kenyataannya, agak sulit melihat lulusan sekolah menikmati karier bergaji bagus dan memuaskan sebagaimana yang dinikmati orangtua mereka. Pendidikan mempunyai banyak manfaat pribadi dan sosial, ujar Ford, tapi jangan mengharapkan pendidikan adalah tiket menuju kemakmuran sebagaimana dahulu kala.

Bukan pekerjaan saja yang terancam, tapi juga kapitalisme sebagaimana yang kita kenal

Henry Ford membayar para pekerjanya dengan upah tinggi, yaitu $5 sehari, yang berarti mereka mampu membeli mobil yang mereka buat. Risiko besar dengan otomatisasi adalah tidak akan ada cukup banyak orang dengan pendapatan lumayan yang mampu membayar barang-barang yang mereka produksi. Pekerja mengonsumsi, dan bila mereka digantikan dengan mesin, ujar Ford, mesin tersebut tidak membeli apa-apa. "Hampir semua industri besar yang membentuk tulang punggung ekonomi Barat (mobil, jasa keuangan, elektronik konsumen, layanan telekomunikasi, layanan kesehatan, dan sebagainya)", ujarnya, "Dipersiapkan untuk pasar yang terdiri dari jutaan pelanggan potensial."

Satu orang kaya yang membeli sebuah mobil sangat mahal, atau yang memiliki garasi berisi mobil mahal, tidak akan mengompensasi ribuan orang yang membeli mobil harga normal. Perekonomian kita bergantung pada permintaan massal, dari telepon hingga hipotek hingga pasta gigi, yang dimungkinkan dengan adanya daya beli cukup yang dimiliki kelas menengah. Bila daya beli tersebut hilang karena tidak ada pekerjaan atau upah ditekan rendah, seluruh basis kapitalisme modern dipertanyakan. Kita akan kembali ke distribusi pendapatan ala abad kesembilan belas, ketika ada segelintir orang sangat kaya yang sanggup membeli hampir segalanya, termasuk membeli banyak pelayan, dan selebihnya adalah orang-orang yang hidup pada level secukupnya. Ford menamakannya "feodalisme tekno", yang mengingatkan kita pada film 2013 *Elysium*, di mana orang-orang kaya dunia berpindah ke sebuah dunia murni yang mengorbit di atas bumi, yang dipadati oleh miliaran orang miskin yang tinggal di lingkungan buruk.

Solusi pilihan Ford terhadap masalah yang dihadapi ratusan juta orang yang menganggur: Jaminan pendapatan dasar minimum atau "upah hidup universal". Pada tahun 1970-an, ahli ekonomi pasar bebas Friederich Hayek mengusulkan hal ini untuk orang-orang yang, karena satu alasan tertentu,

tidak mampu mencari nafkah melalui pasar terbuka, dan tidak bisa bergantung pada struktur keluarga tradisional untuk mendapatkan makan dan minum. Sebuah masyarakat yang telah mencapai level kekayaan tertentu sanggup membayarnya, pikirnya. Hal yang oleh orang-orang yang berada pada pihak hari ini dipandang sebagai jaminan pendapatan minimal sebagai dorongan untuk "menyamakan" masyarakat, dan dengan demikian mengurangi kebebasan, oleh Hayek semata dilihat sebagai hal yang diperlukan untuk memelihara masyarakat daripada melihat masyarakat berantakan. Ford percaya bahwa, daripada mengikis sistem pasar, memastikan semua orang mempunyai pendapatan dasar tertentu (meskipun tidak terlalu tinggi sehingga membuat orang tidak mau bekerja sama sekali) berarti mereka bisa berpartisipasi dalam perekonomian sebagai konsumen, dan bisa mengambil risiko dalam hal memulai usaha atau kembali belajar. Alternatifnya adalah ekspansi negara kesejahteraan, yang jauh lebih mahal karena adanya *means testing* (menguji apakah seseorang layak menerima uang dari pemerintah) dan administrasi.

Ford lebih menyukai istilah "dividen warga" daripada "jaminan pendapatan" karena "istilah ini membenarkan argumentasi bahwa semua orang harus mempunyai sekurangnya sebuah klaim minimal atas kemakmuran perekonomian keseluruhan negara". Contohnya, banyak dana yang dikucurkan untuk menciptakan internet, melalui Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA), berasal dari wajib pajak. Pemberian hibah kepada National Science Foundation berkontribusi pada penelitian yang menghasilkan hukum Moore.

Ford membahas argumentasi bahwa meskipun pekerjaan mungkin menjadi lebih sedikit dan bayarannya berkurang, otomatisasi berarti harga barang dan jasa turun secara bersamaan. Nyatanya, di sektor yang resisten terhadap otomatisasi, seperti pendidikan, layanan kesehatan, dan perumahan, biayanya semakin tinggi dan akan terus begitu ke depannya. Yang Anda dapati adalah orang-orang, dengan upah yang mereka peroleh, tidak sanggup menyewa atau membeli rumah di kota tempat mereka tumbuh dewasa, tidak mampu melunasi pinjaman siswa yang mereka peroleh di universitas, dan bila di AS, tidak mampu membayar asuransi kesehatan. Bila ada tren jang-

ka panjang dalam hal pendapatan yang mandek atau turun dan biaya yang naik, daya beli Anda melemah dalam jangka panjang dan tindakan apa pun yang dilakukan pemerintah untuk membangkitkan perekonomian tidak akan bisa memperbaiki situasi Anda. Karena itulah tindakan yang diambil pada tahun setelah krisis finansial 2007-2009 tidak mencetuskan level pertumbuhan yang biasanya mengikuti resesi. Betul, pasar saham berkinerja sangat baik, tapi ini adalah indikasi sebuah tren jangka panjang: Karena korporasi menghemat banyak uang dari tenaga kerja, laba naik, meskipun permintaan tidak lagi seperti dulu. Yang Anda dapati adalah semacam ekonomi rente, di mana keuntungan yang diperoleh pemilik dan investor meningkat, persis sebagaimana persentase kekayaan nasional yang diperoleh pekerja menurun—sebuah gambar yang sudah dilukis oleh Thomas Piketty di *Capital in the Twenty-First Century* (lihat *50 Economic Classics*).

Komentar akhir

Apakah yang dikatakan Ford tentang meningkatnya ketidaksetaraan pendapatan itu benar? Apakah kelompok kelas menengah benar-benar lenyap? Pada tahun-tahun setelah diterbitkannya *The Rise of the Robots*, penganggguran di AS dan Inggris, contohnya, turun ke kisaran 4-5%. Namun, di buku itu ia memperingatkan untuk tidak melihat jumlah orang yang masih mempunyai pekerjaan, tapi kualitas pekerjaannya. Berapa banyak, contohnya, kontrak nol-jam (ketika pemberi kerja tidak mempunyai kewajiban untuk memberi seseorang jumlah jam tertentu dalam seminggu)? Dan berapa ratus ribu orang yang bekerja sebagai barista saat mereka dengan sia-sia melamar untuk posisi profesional dan teknis. Ia menunjukkan beberapa angka mengejutkan dari Biro Statistik Tenaga Kerja AS yang menabulasi jumlah jam kerja total dalam perekonomian Amerika. Pada 1998, jam kerja di Amerika adalah 194 miliar. Pada 2013, angkanya mencapai... 194 miliar. Namun, dalam rentang waktu ini, *output* (jumlah barang dan jasa yang tercipta) meningkat sebesar 42%, ribuan bisnis baru tercipta, dan populasi AS tumbuh sebesar 40 juta.

"Realitas yang patut disayangkan," tulis Ford, "Adalah bahwa banyak orang akan melakukan segalanya dengan benar—setidaknya dalam hal mengenyam pendidikan yang lebih tinggi dan memperoleh keahlian—namun, mereka tetap gagal menemukan pijakan yang kukuh di perekonomian baru." Apa artinya kesuksesan bila, terlepas dari apa pun yang Anda lakukan dalam hal pendidikan dan keahlian, kesuksesan itu tidak cukup? Apakah perbaikan moral atau karakter sebenarnya berguna bagi Anda bila Anda bersaing dengan sebuah mesin? Sebuah pertanyaan yang muncul di sepanjang buku, yang tidak diulas oleh Ford bahkan tidak berusaha ia jawab, adalah: "Seberapa pentingkah pekerjaan bermakna bagi kebahagiaan?" John Maynard Keynes membayangkan sebuah masa depan ketika masalah produksi dipecahkan secara luas, agar orang-orang bisa menikmati hal-hal baik dalam hidup. Ada dua hal yang menghalanginya: (1) Keuntungan teknologi belum tentu tersebar ke seluruh masyarakat, tapi dalam kapitalisme bisa diperoleh segelintir orang; dan (2) Orang-orang segera bosan dengan "hal-hal baik" bila mereka belum berkontribusi kepada masyarakat dengan cara yang bermakna, atau mengembangkan diri mereka sendiri melalui kerja.

Ford mengakui pada bagian akhir buku bahwa mungkin butuh beberapa dekade sebelum visinya terwujud secara penuh, dan sementara itu segala sesuatu mungkin terlihat normal secara bertahap. Ini biasanya terlihat sebelum revolusi.

Martin Ford

Ford memperoleh gelar insinyur komputer dari University of Michigan dan gelar pascasarjana bisnis dari Anderson School of Management di University of California, Los Angeles. Ia menulis untuk berbagai publikasi dan sering menjadi pembicara tentang dampak AI dan otomatisasi. Rise of the Robots *memenangkan 2015 Financial Times and McKinsey Book of the Year Award. Buku Ford sebelumnya adalah* The Lights in the Tunnel: Automation, Accelerating Technology and the Economy of the Future *(2009).*

2001

The E-Myth Revisited

"Saya tidak percaya bisnis Anda adalah urutan pertama bisnis di agenda kami. Anda-lah urutan pertama."

"Manusia mampu melakukan tindakan luar biasa. Mampu pergi ke bulan. Mampu menciptakan komputer. Mampu membuat bom yang bisa menghancurkan kita semua. Kita seharusnya setidaknya mampu mengelola usaha kecil yang memberi hasil."

"Sebuah bisnis yang terlihat teratur mengatakan bahwa meskipun dunia mungkin tidak berhasil, beberapa hal bisa berhasil."

Singkat kata

Kunci menuju kemakmuran nyata adalah bekerja pada usaha Anda, bukan di dalamnya.

Karya-karya terkait

The Art of the Start oleh Guy Kawasaki
The Lean Startup oleh Eric Ries
The Principles of Scientific Management oleh Frederick Winslow Taylor

BAB 13

Michael E. Gerber

The E-Myth terbit pada 1985 dan menjadi buku laris bawah tanah, dengan terjual lebih dari sejuta eksemplar. Edisi awal sulit diperoleh, tetapi Michael mengeluarkan edisi baru, *The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What To Do About It*, yang berisi materi yang direvisi tapi dengan pesan kuat yang sama, pada 1995, dan diperbarui pada 2001.

Meskipun buku ini sudah lama, tidak banyak orang yang mampu menyajikan dengan lebih baik anatomi dari sebuah usaha kecil, disertai apa yang sebenarnya dilakukan orang di dalamnya dan apa yang sebenarnya mereka peroleh dari upaya mereka. Gerber belajar dari pekerjaannya sebagai konsultan bahwa orang-orang yang menjalankan usaha kecil umumnya bekerja terlalu banyak untuk keuntungan yang mereka peroleh. "Tirani rutinitas" berarti tidak pernah ada waktu untuk melakukan ikhtisar objektif atas apa yang mereka lakukan. Bukunya dimaksudkan untuk menjadi teman bagi mereka yang terperangkap dalam situasi sulit.

Buku ini berjalan sebagian melalui dialog dengan seorang perempuan yang pernah bekerja dengan Gerber, "Sarah", seorang pemilik toko kue pai yang masalah dan tantangannya merangkum dengan sempurna masalah dan tantangan yang dihadapi sebagian besar orang yang membuka usaha. Secara khusus, buku ini adalah resep untuk membuat Anda kembali memegang

kendali atas jam kerja Anda—singkatnya, agar mampu bekerja pada usaha Anda, bukan di dalamnya. Belum pernah ada begitu banyak orang yang mempertimbangkan gagasan memulai usaha mereka sendiri seperti saat ini.

Bisnis sebagai pengembangan diri

Pesan Gerber yang mengejutkan adalah bahwa membuka bisnis adalah tentang siapa diri Anda dan ingin menjadi orang seperti apa Anda, sebagaimana halnya membuka bisnis adalah tentang bisnis itu sendiri. Bila Anda kacau atau serakah, ujarnya, atau bila informasi Anda tentang apa yang terjadi dalam bisnis Anda tidak baik, bisnis Anda akan mencerminkan hal-hal ini. Bila bisnis Anda harus berkembang, bisnis Anda akan melibatkan Anda dalam proses pengembangan kepribadian yang konstan. Agar bisnis Anda berubah, Anda pun harus berubah.

Gerber mengutip Aldous Huxley: "Mereka memabukkan diri dengan pekerjaan agar tidak melihat bagaimana diri mereka sebenarnya." Bila Anda memulai sebuah bisnis dengan mengetahui arti sepenuhnya bagi diri Anda dan mengapa Anda melakukannya, ini bisa menjadi pengalaman yang menakjubkan. Bila Anda memasuki bisnis secara membabi buta, ini bisa—sebagaimana diketahui banyak orang—menjadi mimpi buruk.

Mitos wirausaha

E-myth, ujar Gerber, adalah kepercayaan bahwa siapa pun yang memulai bisnis kecil adalah seorang wirausaha. Namun, wirausaha dalam pengertian heroik dari seorang pencipta kekayaan yang dahsyat sebenarnya jarang ada. Kebanyakan orang sekadar ingin menciptakan pekerjaan untuk diri mereka sendiri dan berhenti bekerja untuk atasan. Pemikiran mereka adalah, "Mengapa atasan saya menghasilkan banyak uang dari apa yang saya lakukan?"

Masalahnya dimulai karena orang ini mungkin tahu banyak tentang keahlian mereka, tapi tidak tahu apa-apa tentang bisnis. Setelah awalnya

bergembira dengan usaha rintisan, mereka menyadari bahwa mereka menjadi bos (dari diri mereka sendiri) dan tak lama kemudian mereka kelelahan dan kehilangan semangat. Kenyataan bahwa mereka memiliki keahlian tidak menyiapkan mereka untuk menjalankan sebuah bisnis—malah, keahlian ini justru menjadi beban karena mereka tidak bersedia menyerahkan kendali kerja kepada orang lain.

Sebagaimana dikemukakan oleh Gerber: "Tiba-tiba pekerjaan yang dia ketahui dengan baik cara melakukannya menjadi suatu pekerjaan yang dia ketahui cara melakukannya plus beberapa hal lain yang sama sekali tidak dia ketahui cara melakukannya." Dia mendapati harus menjadi tiga sosok dalam satu pribadi:

- Teknisi—orang yang melakukan sendiri pekerjaannya;
- Manajer—memastikan segala sesuatu diorganisir, mendorong teknisi memastikan tujuannya tercapai; dan
- Wirausaha—visioner atau pemimpi yang merencanakan keseluruhan arah perusahaan.

Masing-masing diri ini bertempur satu sama lain dan kebanyakan orang mempunyai keseimbangan yang berat sebelah dalam diri mereka. Rincian yang paling umum dari seseorang yang memulai sebuah bisnis kecil adalah 10% wirausaha, 20% manajer, dan 70% teknisi.

Bagaimana segala sesuatu berjalan tidak sebagaimana mestinya

Masalah teknisi adalah ia percaya bahwa jawaban terhadap setiap masalah adalah bekerja lebih keras. Ketika toko pai milik Sarah mulai menunjukkan tanda kegagalan, ia berpikir bahwa membuat pai yang lebih banyak dan lebih baik akan menyelesaikan masalahnya—tidak akan.

Yang perlu ia lakukan adalah melangkah mundur dan melihat bisnisnya

sebagai sebuah bisnis. Gerber memaksanya bertanya: "Apakah ini sebuah *sistem* yang bekerja, terlepas dari siapa yang bekerja di dalamnya? Atau apakah ini sebuah tempat di mana seorang wanita membuat kue pai dan mencoba menjualnya?" Pola yang lazim dari seorang teknisi yang memulai sebuah bisnis, ujar Gerber, adalah kegembiraan, diikuti oleh teror, kelelahan, dan putus asa. Apa yang dulunya paling mereka cintai—pekerjaan mereka—mulai mereka benci.

Sebuah bisnis kecil yang berada pada masa pertumbuhan mudah dikenali: Pemiliknya melakukan semuanya atau mencoba melakukan semuanya. Mereka adalah satu-satunya orang yang tahu cara melakukan semuanya. Namun, dengan tumbuhnya bisnis, mereka harus mempekerjakan orang lain. Ini melegakan; sekarang mereka tidak perlu memikirkan aspek bisnis yang memang tidak mereka sukai (sering kali ini adalah "pembukuan").

Namun, pada suatu titik orang ini memutuskan untuk pergi dan bisnisnya kembali menjadi kacau. Jawaban pemilik adalah melakukan lebih banyak hal, bekerja lebih keras—lupakan tujuan jangka panjang apa pun, yang harus dilakukan adalah membuat produknya laku! Tidak ada orang, Anda menyadari, yang bisa melakukan pekerjaan ini seperti Anda, jadi bisnis Anda harus tetap sebesar itu agar Anda bisa melakukan semua pekerjaan.

Titik ini, ujar Gerber, ketika seorang pemilik tidak mau keluar dari zona nyamannya sebagai pengendali sebagaimana sang teknisi, mungkin adalah hal paling berbahaya untuk sebuah bisnis kecil. Penyusutan kembali seperti ini adalah sebuah tragedi. Semangat pemilik menurun, dan akhirnya bisnis mati karena keterbatasan yang alamiah.

Mengambil rute yang lebih jelas

Kita tidak harus melakukannya dengan cara ini. Gerber mengatakan pada Sarah bahwa "tujuan membuka bisnis adalah membebaskan diri dari sebuah pekerjaan agar Anda bisa menciptakan pekerjaan untuk orang lain". Tujuannya bukan untuk "bebas dari seorang bos", melainkan untuk melangkah lebih jauh di bidang Anda daripada yang bisa Anda capai dengan bekerja untuk diri Anda sendiri—untuk menciptakan sesuatu yang besar dari pekerjaan

hidup Anda yang membuat perbedaan, dan yang tentunya membutuhkan lebih banyak organisasi dan sumber daya. Pertanyaan kuncinya bukanlah seberapa kecil bisnis itu, tapi seberapa besar bisnis itu bisa tumbuh dengan sistem dan organisasi yang tepat.

Hal pertama yang harus dilakukan bila Anda mengambil rute yang lebih berani, saran Gerber, adalah mempertegas ke arah mana Anda akan membawa bisnis Anda dan *menuliskan tujuannya*. Ia takjub melihat betapa sedikitnya bisnis kecil yang menulis tujuan mereka, tapi rencana apa pun lebih baik daripada tidak ada rencana. Tanpa tujuan atau rencana seperti itu, apakah kita harus heran melihat tiadanya pengarahan, organisasi, dan kepanikan yang meredupkan cara sebagian besar usaha dijalankan?

Sebuah perusahaan matang, tulisnya, *dimulai* dengan cara yang berbeda dari yang lain. Sebagian besar perusahaan besar memulai usaha dengan sebuah visi terkait tujuan mereka. Tom Watson, pendiri IBM, mengatakan: "Saya menyadari bahwa untuk menjadi perusahaan besar, IBM harus bertindak seperti perusahaan besar jauh sebelum benar-benar menjadi perusahaan besar." Watson mempunyai *template* atau visi dan setiap hari mencoba membentuk perusahaan berdasarkan template atau visinya, betapapun muluknya itu. Ia mempunyai gambar dalam pikirannya tentang seperti apa rupa perusahaannya "ketika segala sesuatu sudah terlaksana".

Satu-satunya model teknisi untuk bisnis miliknya adalah kerja, sementara bagi wirausaha, modelnya adalah bisnisnya sendiri; kerja adalah nomor dua. Paradoks ini dirangkum dalam pernyataan Watson, "Setiap hari di IBM adalah hari yang dicurahkan untuk pengembangan bisnis, bukan melakukan bisnis."

Sekali lagi ini adalah pesan Gerber: Bekerjalah pada bisnis Anda, bukan di dalamnya.

Ini adalah sistemnya

Gerber menyebut McDonald's sebagai contoh sempurna dari sebuah bisnis yang "berhasil". Kecemerlangan konsepnya adalah sebuah sistem yang

bisa ditiru ribuan kali. Meski pendiri McDonald's Ray Kroc mencintai makanannya, ia lebih mencintai keindahan *sistem* yang dikembangkan oleh McDonald's bersaudara yang asli: Kecepatan, kesederhanaan, dan ketertiban.

Sebagian besar bisnis kecil percaya mereka akan tumbuh bila mempekerjakan orang-orang cemerlang—manajer yang bisa membawa bisnis ke level baru. Kenyataannya, ujar Gerber, cara ini tidak menjamin keberhasilan dalam melakukan segala sesuatu. Apa yang benar-benar Anda butuhkan adalah sistem dan prosedur kedap-idiot yang hanya memungkinkan orang-orang biasa melakukan hal-hal luar biasa—cara beroperasi yang menjamin kepuasan seorang pelanggan, *bukan oleh individu, tapi oleh sistemnya sendiri.* Ini mungkin terlihat seperti cara dingin untuk melihatnya, tapi siapa pun yang pernah menyukai cara sebuah hotel atau restoran dikelola akan memahami perbedaaannya. Bila Anda bisa membangun sebuah bisnis besar bersama orang-orang biasa, ujar Gerber, Anda tidak perlu bersusah payah mencari orang-orang luar biasa.

Menciptakan dunia yang tertib

Anda harus mengatur, mengorganisir, dan membakukan bisnis Anda hingga ke detail terkecil, karena satu-satunya kepastian dalam bisnis Anda adalah bahwa staf akan melakukan tindakan yang tidak bisa diprediksi. Dengan standar, sistem, dan akuntabilitas yang tepat, Anda menghapus risiko itu, dan alhasil pelanggan selalu mendapatkan apa yang mereka inginkan. Bisnis itu seperti sebuah mesin yang menghasilkan uang. Semakin sering Anda membakukan dan memperbaiki mesinnya, semakin jelas nilainya.

Anda mungkin berkata, saya tidak bisa menyusun standar, saya ahli di bidang saya! Namun, Gerber merespons: Apa yang dilakukan seorang ahli bila sudah mempelajari semua hal yang perlu ia ketahui? Meneruskan keahliannya kepada orang lain. Untuk memenuhi tugas ini, keahlian Anda bisa dilipatgandakan berulang kali. Pengaturan melalui sebuah sistem bisnis mengungkit apa yang Anda ketahui. Ini memperbesar keahlian Anda.

Kebanyakan orang, ujar Gerber, merasakan hidup mereka tidak memiliki tujuan atau merasa terkucil dari orang lain. Sebuah bisnis besar bisa mengisi kedua lubang ini, memberikan rasa kesetiakawanan dan ketertiban yang bila sebaliknya tidak akan ada. Bisnis besar lebih menghidupkan, baik bagi pelanggan maupun karyawan, karena memberikan "titik rujukan yang tetap"—sebuah ketenangan yang luas di dunia yang kacau.

Komentar akhir

Gerber meminta Sarah membayangkan bagaimana bisnisnya akan dijalankan bila menjadi contoh baik bagi lima ribu bisnis lain serupa. Apakah perpanjangan gagasan dan falsafahnya pada skala yang sedemikian besar berarti ia akan "meninggalkan prinsipnya"? Atau apakah ia akan merasa ini adalah ekspresi alami dari sebuah sistem yang telah ia bangun dengan penuh cinta dan patut ditiru?

Kesuksesan *The E-Myth* sebagian adalah berkat kenyataan bahwa peluncurannya terjadi bertepatan dengan melonjaknya waralaba bisnis. Gerber menyebut waralaba sebagai "revolusi *turnkey*", karena bisnis ini memungkinkan seseorang membeli hak menggunakan sebuah sistem bisnis, dan yang perlu mereka lakukan (dengan sejumlah modal dan kerja) hanyalah "*turn the key*" (memutar kunci) untuk menjalankan bisnis dan meraih keuntungan. Waralaba bertumpu pada pemahaman bahwa "Produk sebenarnya dari sebuah bisnis adalah bisnis itu sendiri". Akan tetapi, meskipun bisa menghasilkan banyak uang dengan membeli sebuah waralaba, Anda bisa menghasilkan lebih banyak uang dengan memulai semacam sistem bisnis Anda sendiri—sebagaimana mulai disadari oleh Sarah.

Buku Gerber terkadang bisa menjadi mistis, mengutip orang-orang seperti Carlos Castaneda, Robert Asagioli, dan penulis Zen seperti Robert Pirsig. Karena Gerber mengaku bahwa dia adalah seorang *hippy* penulis sajak, hal ini tidak mengejutkan. Yang mengejutkan adalah bagaimana dia memasukkan sensibilitas spiritual ke buku yang pada dasarnya adalah buku

bisnis, dan inilah kunci kesuksesan buku tersebut. Buku ini, mengingat topiknya, adalah bacaan yang cukup adiktif karena pada akhirnya buku ini adalah tentang siapa diri Anda dan apa tujuan Anda dalam hidup, bukan tentang bisnis. Mengulangi prinsip pertamanya terkait kesuksesan bisnis, Gerber memperhatikan bahwa "Orang-orang besar mempunyai visi tentang hidup mereka yang berusaha mereka wujudkan setiap hari. Mereka mencoba bekerja pada hidup mereka, bukan hanya dalam hidup mereka".

The E-Myth Revisited terkadang agak mempromosikan diri, tetapi seharusnya dimaafkan mengingat pesan-pesannya yang dahsyat. Bab tentang pemasaran, yang menunjukkan mengapa sangat penting bagi kita untuk menentukan dengan jelas apa yang kita jual, memiliki nilai yang setara dengan harga bukunya.

Michael E. Gerber

Gerber yang lahir pada 1936 tinggal di California dan sekali waktu mencari nafkah dengan menjual ensiklopedia. Ia mendirikan perusahaannya, E-Myth Worldwide, pada 1977, delapan tahun sebelum menulis The E-Myth. *Perusahaan ini membantu usaha kecil melalui konsultasi dan programnya. Gerber juga merupakan pembicara utama yang sering berkeliling dunia. Bukunya yang lain adalah* The E-Myth Contractor *(2003),* E-Myth Mastery *(2007),* The E-Myth Real Estate Investor *(2015), dan* Beyond the E-Myth *(2016).*

1957

Be My Guest

"Jenis mimpi yang menarik bagi saya tidak ada hubungannya dengan lamunan yang tak berguna. Jenis mimpi ini bukan angan-angan. Juga bukan jenis mimpi yang dikhususkan bagi orang-orang hebat dan dengan tepat dinamakan visi. Yang saya bicarakan adalah sejenis pemikiran imajinatif yang didukung oleh antusiasme, vitalitas, dan ekspektasi yang diinginkan semua orang."

"Saat itu saya berusia 23 tahun. Saya sudah bekerja selama sebelas tahun. Sejauh ini saya menjadi mitra dalam sebuah toko di kota kelahiran saya. Namun, itu adalah toko milik ayah saya. A.H. Hilton & son. A.H. Hilton & Shadow? suara kecil dalam diri saya mempertanyakan. Bukankah sudah waktunya merumuskan mimpi saya sendiri? Saya punya ide...."

Singkat kata

Berpikir besar adalah dasar dari semua usaha dan kekayaan besar.

Karya-karya terkait

Losing My Virginity oleh Richard Branson
Alibaba: The House that Jack Ma Built oleh Duncan Clark
Pour Your Heart into It oleh Howard Schultz

BAB 14

Conrad Hilton

Saat ini, Conrad Hilton adalah tokoh sejarah yang tidak terlalu terkenal sebagaimana cucu perempuannya, Paris. Sungguh, betapa mudahnya melupakan bahwa kemakmuran kita adalah berkat kerja keras dan visi orang-tua serta kakek nenek kita.

Autobiografi Hilton juga tidak terlalu mendapat sambutan sebagaimana mestinya. Kebanyakan orang melihat bukunya secara kebetulan di laci di sebelah ranjang mereka saat menginap di hotel Hilton. Namun, buku ini lebih memikat daripada ratusan kisah bisnis lain tentang "cara saya melakukannya", yang bisa dinikmati selain judul lain seperti *Made in America* karya Sam Walton. Dan tidak seperti sebagian besar buku sejenis ini, Hilton menulisnya sendiri.

Be My Guest adalah potret menarik tentang kehidupan sebuah keluarga Amerika barat pada sekitar pergantian abad kedua puluh dan sebuah kisah menarik tentang berdirinya salah satu bisnis terbesar di dunia, pada saat jaringan hotel bermerek masih belum banyak. Buku ini kebetulan juga merupakan buku motivasi luar biasa tentang pentingnya keyakinan pada gagasan Anda dan berpikir besar.

Conrad muda

Conrad Hilton lahir pada Hari Natal tahun 1887. Ayahnya, Gus, adalah seorang imigran asal Norwegia yang mencari nafkah dengan menjual makanan kepada orang-orang yang bekerja di blok belakang New Mexico. Dari tokonya di kota kecil San Antonio (bukan Texas), ia akhirnya menghasilkan cukup banyak uang sehingga bisa membawa pergi keluarganya dari kota perbatasan barat daya yang penuh debu. Mereka pindah ke Long Beach, California, tempat Ibu Conrad diharapkan bisa menikmati kehidupan yang lebih mudah. Namun, setelah terjadinya keruntuhan finansial pada 1907, Gus Hilton terperangkap dengan banyak saham yang tidak laku dijual kepada siapa pun. Keluarga itu dengan berat hati pindah kembali ke New Mexico dan memperhatikan dengan cermat aset mereka. Aset mereka mencakup: Rumah sangat besar yang berdiri di samping rel kereta utama; masakan Ibu Hilton yang lezat; dan dengan beberapa anak kecil, mereka mempunyai banyak tenaga yang siap membantu. Keluarga Hilton memutuskan mengubah rumah mereka menjadi hotel. Mereka menawarkan kamar dan makanan hanya seharga $2,50 sehari, dan usaha mereka mengalami kemajuan.

Saat berusia 23 tahun, Conrad sudah bekerja untuk ayahnya selama 11 tahun. Ia akhirnya dijadikan mitra bisnis, tapi ia bertekad melakukan sesuatu sendiri. Ia tidak terlalu berminat pada usaha perdagangan atau perhotelan, dan mencalonkan diri sebagai anggota badan legislatif di Santa Fe, tapi mimpinya adalah menjadi pemilik jaringan bank. Pada usia 26 tahun, ia sudah mengumpulkan cukup banyak uang untuk memulai usaha sendiri. Akan tetapi, Perang Dunia I berkobar dan pada tahun 1917 ia bergabung dengan angkatan bersenjata. Ia menghabiskan sebagian besar dinas militernya di Prancis, tapi saat bertugas kembali di Amerika Serikat ia menerima kabar bahwa ayahnya meninggal dalam kecelakaan mobil. Ia kembali ke New Mexico, dan kampung halamannya terlihat seperti "sebuah kota mainan batu bata jemuran dan kayu yang dikelilingi kekosongan".

Mencari peluang

Pada usia awal tiga puluhan dan dilimpahi tugas menangani urusan keuangan ayahnya, Hilton meneliti usaha ayahnya dengan cermat. Ia mempunyai tabungan sejumlah $5.011 dan "gagasan besar", tapi tidak yakin apa yang harus ia lakukan. Seorang teman ayahnya memberinya beberapa nasihat: "Bila ingin meluncurkan kapal besar, kamu harus pergi ke tempat di mana airnya dalam". Jadi, Conrad pergi ke Albuquerque, yang saat itu adalah kota berpenduduk lima belas ribu jiwa tapi lebih kosmopolitan daripada kota asalnya. Ia terus berusaha mencapai mimpinya menjadi pemilik jaringan bank, tapi ia hanya menemukan dinding batu.

Seorang lelaki yang sekarat, teman ayahnya, menyuruh Conrad pergi ke Texas. "Di sana kamu akan menjadi kaya," ujar teman ayahnya itu. Jadi, pada 1920, di usia 33 tahun, Hilton pindah ke Cisco, di mana ia melihat-lihat untuk membeli bank kecil. Sekali lagi ia menemui jalan buntu, dan pada suatu hari, kelelahan dalam upayanya ini, ia masuk ke sebuah hotel yang sangat kecil dan padat, mencari kamar untuk menginap. Terpikir olehnya bahwa hotel sibuk yang bobrok ini, the Mobley, mungkin bisa menjadi pilihan yang lebih baik daripada bank. Ia berbicara dengan pemiliknya yang, meskipun mendapatkan omzet yang bagus, nekat ingin menjual usahanya itu: Ini adalah sebuah kota yang tergiur untuk meraup kekayaan dari minyak dan pemilik hotel itu juga bertekad menjadi kaya dengan terjun di bidang perminyakan. The Mobley adalah "janda kaya" pertama dari beberapa hotel yang dibeli oleh Hilton—properti tua, yang pembukuannya bagus dan mempunyai potensi.

Hilton sekarang ingin memiliki jaringan hotel di sekitar Texas. Ia membeli sebuah hotel, the Waldorf (bukan Waldorf Astoria yang terkenal itu) di tengah kota Dallas. Termasuk dalam perpusatakaan manajer adalah seperangkat buku karya penulis inspiratif Elbert Hubbard, *Little Journey to the Homes of the Great*. Meskipun sangat ambisius, ide Hilton tentang apa yang mungkin bisa diwujudkan tumbuh melalui kisah tentang pemodal dan wirausaha seperti Meyer Rothschild, Andrew Carnegie, Stephen Girard, Peter Cooper, serta negarawan, seniman, ilmuwan, dan filsuf.

Ia mengelola hotel-hotel lusuh itu selama beberapa tahun, tapi lalu ia menginginkan lebih: Hotel "Hilton" miliknya sendiri. The Hilton Hotel di Dallas adalah sebuah proyek yang jauh lebih besar daripada apa pun yang pernah ia lakukan. Ia harus berlomba dengan waktu untuk menggalang dana sejuta dolar, dan pada tahun 1924, ia meletakkan batu pertama di lokasi. Setelah kehabisan uang dua kali, pada Agustus 1925 hotelnya akhirnya dibuka.

Masa baik dan buruk

Dengan kepercayaan diri tinggi, Hilton menikah dan mempunyai dua anak, Nick dan Barron, dalam waktu berdekatan. Pada ulang tahunnya yang ke-41, ia sudah memiliki sembilan hotel, termasuk El Paso Hotel yang baru. Dibuka pada musim gugur 1929 dan dibangun dengan biaya besar, hotel ini tampak seperti mahkota dari sebuah kerajaan yang sedang tumbuh. Namun, ujar Hilton dengan sedih, "Sembilan belas hari kemudian pasar saham runtuh."

Menengok ke belakang, Hilton terheran-heran dengan kenyataan bahwa ia berhasil melewati masa kelam menyusul terjadinya Depresi Besar. Sering kali ia merasa akan bangkrut, tapi kemudian "terjadi sesuatu" (seorang teman keluarga atau kenalan dalam bisnis turun tangan pada menit terakhir untuk menyuntikkan dana) yang memungkinkannya melanjutkan usaha. Merefleksikan agama yang ia anut, Katolik, ia memperhatikan bahwa pada masa itu, imannya adalah "satu-satunya keamanan tertinggi" yang ia miliki. Sementara itu, waktu, energi, dan perjalanan yang ia lakukan secara terus-menerus berarti ia sering meninggalkan istri dan keluarganya, yang berujung pada berakhirnya perkawinannya.

Kesuksesan perlahan

Buku ini mengungkapkan sebuah fakta mengejutkan: Meskipun di kemudian hari dikenal sebagai pendiri jaringan hotel internasional, Hilton berusia hampir lima puluh tahun ketika membeli sebuah hotel di sebuah negara bagian di luar Texas.

Setelah mendapatkan Sir Francis Drake yang terpandang di San Francisco, ia membeli hotel idaman, Stevens Hotel di Chicago, hotel terbesar di dunia saat itu dengan tiga ribu kamar. Negosiasi untuk penjualan hotel tersebut, yang ketika itu tidak banyak diketahui dalam industri perhotelan, berlangsung selama enam tahun. Berkenaan dengan tantangan dalam membiayai dan mengorganisir pembelian besar seperti itu, Hilton mengemukakan: "Bila puas menanam biji lobak, Anda akan mendapatkan lobak dalam beberapa minggu. Bila mulai menanam biji pohon ek, butuh waktu bertahun-tahun sampai pohon ek tumbuh. Dan saya mulai belajar apa yang diketahui semua tukang kebun—kesabaran."

Namun, apa yang saat itu terlihat lamban ada manfaatnya. Dengan membeli dan mengoperasikan semua hotel lain ini sebelum jaringan Hilton didirikan, ia mendapat kesempatan untuk benar-benar mempelajari industrinya dan menghindari mengambil risiko dengan nama Hilton. Hotel Hilton dijadikan badan usaha resmi oleh Hilton pada tahun 1946.

Ketika mulai memperluas usaha ke luar negeri, Hilton melihat jaringan hotel miliknya sebagai cara untuk memperluas idealisme Amerika terkait kebebasan dan demokrasi. Menyediakan tempat untuk pertemuan bisnis bagi orang-orang, ujarnya, adalah cara yang baik untuk mencapai "Perdamaian dunia melalui perdagangan dan perjalanan internasional". Selama berlangsungnya Perang Dingin, tulisnya, ia berniat agar hotelnya menunjukkan "hasil dari dunia bebas", dan properti miliknya menjadi pusat bisnis dan investasi di negara berkembang.

Kebutuhan akan sebuah mimpi

Kehidupan Hilton mendukung kebenaran pengamatan yang dilakukan David Schwartz di *The Magic of Thinking Big*: "Kebanyakan orang gagal dalam hidup bukan karena membidik terlalu tinggi dan meleset—tapi karena mereka membidik terlalu rendah dan tidak meleset". Di tengah masa Depresi, terlilit utang besar dan dengan putusan pengadilan yang memberatkan serta

pakaian yang digadai, Hilton menggunting gambar Waldorf Astoria Hotel yang baru rampung dibangun. Kemudian, ketika sudah mempunyai cukup uang untuk membeli meja kerja, ia menaruh gambar tersebut di bawah kaca meja kerjanya. Saat itu, memilikinya terlihat seperti fantasi konyol, akan tetapi itu adalah pengakuan terhadap diri sendiri bahwa kita harus mempunyai hal-hal untuk dibidik.

Ia ingat saran-saran ibunya untuk kesuksesan dalam hidup bisa dirangkum dalam satu kata: "Berdoa". Falsafah ayahnya bisa dirangkum dalam satu kata yang lain: "Bekerja". Ketika ia dan saudara kandungnya tumbuh dewasa, mereka sudah ratusan kali mendengar mantra "berdoa dan bekerja", tapi saudara lelakinya mencatat, "Seharusnya ada ramuan lain juga untuk kesuksesan, tapi saya belum tahu apa." Hilton yang menulis bukunya pada usia tujuh puluh tahun ingat saat ia duduk di ruang dansa Waldorf Astoria New York yang legendaris—yang sekarang menjadi miliknya—dan bertanya-tanya apakah ada hal lain yang bisa ditambahkan pada kearifan orangtuanya. Baru saat itulah terpikir olehnya: *"Anda harus bermimpi!"* Ia segera mengamati bahwa "tidak pernah ada orang yang menyebutnya sebagai pemimpi", tapi itulah tempat hal-hal besar harus dimulai.

"Untuk mencapai hal-hal besar, saya yakin Anda terlebih dulu harus bermimpi besar. Benar, mimpi Anda harus sejalan dengan kemajuan, manusia dan ketuhanan, atau doa Anda akan sia-sia. Mimpi Anda harus didukung oleh kerja dan keyakinan, atau mimpi Anda tidak mempunyai tangan atau kaki. Mungkin bahkan ada unsur kemujuran di dalamnya. Namun, sekarang saya yakin bahwa, tanpa rencana utama ini, Anda tidak mempunyai apa-apa."

Komentar Akhir

Kisah tentang Hilton, yang meninggal pada usia 91 tahun di 1979, memberi inspirasi kepada siapa pun yang belum tahu apa keinginan mereka, tapi haus akan peluang besar. Kisah ini menyarankan kita terus membuka mata

dan telinga karena kesempatan, pertemuan, pembelian, atau perjalanan berikutnya bisa menjadi titik balik dalam hidup, persis sebagaimana Mobley Hotel merupakan titik balik bagi Hilton. Tidak apa-apa bila Anda belum menemukan misi hidup Anda, asalkan Anda dalam keadaan siap untuk meraihnya ketika waktunya tiba. Tidak apa-apa juga bila Anda kira Anda melewatkan peluang. Hilton, bagaimanapun, sudah berusia tiga puluhan ketika hidupnya benar-benar bermula dalam hal menetapkan jalurnya sendiri dan menjauh dari bayangan ayahnya, dan berusia lima puluh tahun ketika mulai berekspansi keluar Texas. Hidup dan pekerjaannya masih berlanjut beberapa dekade kemudian.

Kini, Hilton adalah perseroan terbuka yang mengendalikan lebih dari lima ribu hotel di delapan puluh negara. The Conrad Hotels adalah hotel yang paling mewah dari berbagai level hotel milik Hilton.

2014

The Hard Thing about Hard Things

"Perjuangannya adalah ketika Anda bertanya-tanya mengapa pada awalnya Anda memulai perusahaan itu. Perjuangannya adalah ketika orang-orang bertanya pada Anda mengapa Anda tidak berhenti dan Anda tidak tahu jawabannya. Perjuangannya adalah ketika karyawan Anda mengira Anda berbohong dan Anda mengira mungkin mereka benar."

"Bila ada satu keahlian yang menonjol, itu adalah kemampuan berfokus dan melakukan langkah terbaik yang diperlukan ketika tidak ada langkah yang baik. Itu adalah momen ketika Anda merasa sangat ingin bersembunyi atau sangat ingin membuat perbedaan terbesar sebagai CEO."

"Bila ingin membangun sebuah perusahaan penting, pada satu titik Anda harus bertambah besar. Orang-orang di daratan usaha rintisan sering bicara tentang keajaiban terkait bagaimana segelintir orang awalnya membangun Google, tapi hari ini Google mempekerjakan lebih dari dua puluh ribu orang dan hari ini Facebook mempekerjakan lebih dari 1.500 orang. Jadi, bila ingin melakukan sesuatu yang penting, Anda harus mempelajari seni hitam dari membesarkan sebuah organisasi manusia."

Singkat kata

Tidak ada hal yang benar-benar mempersiapkan Anda untuk memimpin sebuah organisasi dan membawanya menerobos krisis yang tak terelakkan.

Karya-karya terkait

Great by Choice oleh Jim Collins

The Lean Startup oleh Eric Ries

How Google Works oleh Peter Schmidt & Jonathan Rosenberg

Zero to One oleh Peter Thiel

BAB 15

Ben Horowitz

Setiap bisnis dan buku pengembangan diri yang pernah dibaca Ben Horowitz menawarkan solusi sederhana, sesuatu yang bisa diterapkan secara universal. Namun, tidak ada resep sederhana untuk mengatasi situasi yang cair dan rumit. Tidak ada resep untuk mengatasi semua hal yang benar-benar sulit dalam hidup, mulai dari mengelola perusahaan yang sukses hingga perkawinan bahagia hingga menjadi presiden.

Mudah mempunyai "cita-cita yang besar dan berani"; bagian sulitnya adalah mewujudkannya. Mudah mempekerjakan orang-orang hebat; yang sulit adalah apa yang harus kita lakukan ketika tuntutan mereka bertambah dan mereka merasa mempunyai hak. Bermimpi besar juga tidak sulit; "Yang sulit adalah terjaga pada tengah malam dan berkeringat dingin ketika mimpi Anda berubah menjadi mimpi buruk". Sebagai mantan CEO dan kini pemodal ventura yang menjadi penasihat usaha rintisan teknologi, satu-satunya hal yang menurut Horowitz bisa ia tawarkan adalah beberapa saran tentang apa yang harus dilakukan ketika perusahaan baru Anda menghadapi krisis.

The Hard Thing about Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers muncul dari blog populer milik Horowitz, ketika orang-orang mulai bertanya tentang latar belakang di balik gagasan dan nasihat yang ia berikan. Yang memberi dimensi ekstra adalah bukunya penuh dengan lirik dari artis *hip-hop* favorit Horowitz. Pengalaman mereka dalam

"bersaing, menghasilkan uang, disalahpahami," ujarnya, tidak berbeda dari kesulitan yang dihadapi wirausaha untuk mencapai kesuksesan, mendapatkan gagasan baru, membuat orang lain mendengarkan gagasannya, dan menciptakan identitas publik dari nol.

Pengembaraan Silicon Valley

Ketika Horowitz bekerja di Lotus Development pada tahun 1990-an, seseorang memperlihatkan Mosaic padanya, jenis *browser* pertama untuk mengakses internet. Ia takjub dan langsung merasa bahwa internet adalah masa depan. Ketika mendengar tentang sebuah perusahaan baru, Netscape, yang didirikan oleh pencipta Mosaic yang berusia 22, Marc Andreessen, dan pendiri Silicon Graphics, Jim Clark, ia memastikan mendapatkan pekerjaan di sana.

Penawaran saham perdana bersejarah yang dilakukan Netscape pada 1995, sebuah kesuksesan besar yang mengubah tatanan bisnis, membagi perusahaan menjadi "ekonomi baru" dan "ekonomi lama". Perusahaan tersebut akhirnya kalah bersaing dari Microsoft dalam pertarungan *browser*, dan Andreessen serta Horowitz meninggalkan Netscape/AOL dan memulai *platform* komputasi *cloud* pertama, LoudCloud, pada 1999, terutama untuk menyediakan ruang server yang murah untuk ribuan usaha rintisan dan mengikutsertakan beberapa perusahaan besar seperti Nike.

Bersama Horowitz sebagai CEO yang mengedepankan lingkungan hidup yang hijau, LoudCloud mengalami pertumbuhan pesat dengan modal berlimpah. Lalu, terjadi keruntuhan dot.com. Perusahaan tersebut mulai kehabisan uang tunai dan "saya merasa saya akan mati," kenang Horowitz. Perusahaan menggalang sejumlah uang, tapi penjualan layanannya anjlok. Apakah ia akan kehilangan semua uang investor (termasuk uang ibunya)? Apakah ia harus memecat ratusan orang hebat yang diseleksi secara cermat? Horowitz mendapatkan gagasan yang tampaknya gila, yaitu menjual saham perusahaan di bursa saham. Perusahaan-perusahaan yang setara kehilangan separuh nilai mereka, sementara Horowitz membuat rencana melakukan

penawaran saham perdana! Ini adalah waktu yang sangat tidak tepat, tapi tampaknya itu adalah satu-satunya cara untuk menggalang dana.

Akhirnya, penawaran saham perdana terlaksana dan LoudCloud berhasil mencegah kebangkrutan, tapi itu masa paling suram dalam hidup Horowitz berkaitan dengan pekerjaannya. Beberapa bulan kemudian, meskipun sudah menggalang dana, ia harus memecat banyak karyawan dan membuat beberapa investor marah dengan *earning call* yang jauh lebih rendah. Harga saham turun dari $6 menjadi $2 dan perusahaan kehilangan pelanggan terbesarnya, Atriax, yang berutang $25 juta padanya. Seiring semakin suramnya bisnis *cloud* (selain kerugian yang dialami Atriax, peningkatan penjualan tidak cukup untuk menutup biaya tetap dan utang), Horowitz membentuk tim rahasia untuk mengembangkan perangkat lunak kepemilikan LoudCloud agar bisa menjadi produk laku. Peralihan dari usaha penyimpanan data ke perangkat lunak membuat investor dan sebagian besar karyawan bingung, tapi Horowitz melihatnya sebagai satu-satunya jalan keluar. Sebuah kesepakatan dibuat, dengan LoudCloud akan menjual hampir semua usahanya ke perusahaan data EDS. Yang dipertahankan LoudCloud hanya perangkat lunak kepemilikannya yang disewakannya kembali kepada EDS dengan harga $20 juta setahun dan akan beroperasi dengan nama baru, Opsware. Tapi karyawan yang masih tersisa di perusahaan masih belum yakin dengan hal itu dan harga saham turun menjadi 35 sen.

Beberapa tahun kemudian, segala sesuatu menjadi semakin baik dan Opsware dipandang sebagai perusahaan terunggul di bidangnya. Perusahaan yang semula hampir tidak bernilai sama sekali itu pada tahun 2007 dijual oleh Horowitz pada Hewlett-Packard seharga $1,6 miliar. Karena sudah delapan tahun banting tulang menumbuhkan perusahaan, ia merasa sangat sedih. Baru belakangan ia menyadari bahwa itu adalah keputusan terbaik yang pernah ia buat. Selain uang yang menjamin dirinya dan keluarganya seumur hidup, ia memetik semua pelajaran besar sebagai seorang pendiri dan CEO, pelajaran yang kelak menjadi sangat berharga ketika, bersama Marc Andreesen, ia mendirikan perusahaan modal ventura teknologi rintisan Andreessen Horowitz. Tidak banyak pemodal ventura yang pernah benar-benar mengelola perusahaan besar,

dan ia tahu luar dalam perjalanan psikologis berbahaya yang menyertai upaya mendirikan dan membesarkan sebuah perusahaan teknologi.

Perjuangannya

Horowitz menulis tentang apa yang ia namakan "Perjuangan" di beberapa halaman, yang bercerita tentang dunia yang dihadapi setiap pendiri perusahaan setelah misi cerah mereka bertemu dengan realitas: Karyawan Anda hilang kepercayaan dan pergi meninggalkan perusahaan, Anda berhenti meyakini omongan Anda sendiri, pasar sudah berubah, pers menulis berita buruk, para analis percaya perusahaan sudah mati. Mengapa Anda berpikir ini semua bisa berhasil? Idiot.

Setiap wirausaha pernah mengalami Perjuangan, ujar Horowitz; perbedaannya adalah cara mereka merespons. Ia semata menawarkan beberapa saran tentang cara melewatinya:

- Jangan memikul semua beban di pundak Anda. Sebagai pendiri atau CEO, Anda merasa semuanya terserah Anda, dan memang benar bahwa Anda yang paling merasakannya, tapi penting bagi Anda untuk tidak menanggung masalahnya sendiri. Jadikan ini perjuangan bersama.
- Selalu ada langkah yang bisa Anda ambil, meskipun segala sesuatu terlihat gawat. Horowitz mengambil alih sebuah perseroan terbuka dalam iklim bisnis terburuk dengan pendapatan dan model bisnis yang tidak pasti. "Selalu ada langkah."
- "Bermainlah cukup lama dan mungkin Anda akan beruntung." Bisnis teknologi terus-menerus berubah, jadi bila Anda bisa bertahan dalam permainan ini lebih lama, segala sesuatu bisa tiba-tiba memberi hasil untuk Anda.
- Keberhasilan besar ada harganya dan harganya adalah apa yang Anda alami. "Ingat, inilah yang membedakan wanita dewasa dari anak gadis. Bila Anda ingin menjadi hebat, inilah tantangannya. Bila Anda tidak ingin menjadi hebat, Anda seharusnya tidak mendirikan perusahaan".

Sebagai kepala perusahaan, Horowitz selalu merasakan banyak tekanan untuk menjadi Tuan Positif dan mengerahkan pasukan. Namun, ia kemudian melihat bahwa perusahaan-perusahaan yang mencoba menutupi atau tidak berbagi berita buruk sangatlah rentan. Ketika setiap orang mendapati betapa buruknya segala sesuatu, biasanya sudah terlambat untuk melakukan sesuatu. Selalu lebih baik bila Anda menghadapi ketakutan Anda, dipandang sebagai pecundang, dan memaparkan situasi sebenarnya. Bila Anda melakukan itu, hal-hal aneh terjadi: Orang-orang menghargai keterusterangan Anda dan mendukung Anda, bekerja siang dan malam untuk mengembalikan perusahaan pada jalurnya.

Betapapun menonjolnya sebuah perusahaan, perusahaan tersebut akan mengalami periode ketika ancaman terhadap eksistensi mengadang. Pada masa ini, kita akan tergoda untuk mencari alasan atau menyodorkan strategi baru guna mengelabui pesaing atau mencoba menghadapi pasar yang baru dengan menargetkan pasar kalangan atas atau kalangan bawah, tapi tidak ada solusi manjur yang akan menyelamatkan perusahaan Anda pada masa sulit, ujar Horowitz: yang ada hanyalah solusi keras. Yang ia maksud adalah pertempuran buruk dan sengit dengan pesaing lewat berupaya keras membuat produk yang lebih baik, atau melalui penjualan gencar, atau keduanya. Ketika Anda atau orang-orang Anda mulai terdengar seperti mesin pembuat alasan, ingatlah bahwa dalam kehidupan setiap perusahaan akan ada masa ketika perusahaan harus berjuang untuk tetap hidup. "Bila Anda lari menghindar padahal seharusnya Anda melawan," ujarnya, "Anda perlu bertanya pada diri Anda sendiri, 'Bila perusahaan kita tidak cukup baik untuk meraih kemenangan, apakah kita perlu bertahan?'"

Apakah Anda bisa menerimanya: Psikologi CEO

Kemungkinan besar keterampilan paling sulit yang harus ia pelajari sebagai CEO, ujar Horowitz, adalah "mengelola psikologi saya sendiri"—dengan kata lain, menghindari krisis psikologi. Anda bisa melewati karier korporat

dengan kesalahan minimal, tapi ketika Anda tiba-tiba bertanggung jawab atas seribu atau sepuluh ribu orang di lingkungan pasar yang cepat berubah, segala sesuatu sering kali akan berjalan tidak sebagaimana mestinya. Ini secara psikologis sangat menantang bagi siapa pun yang selalu bekerja secara sempurna. Setiap perusahaan akan mengalami sekurangnya dua hingga lima momen keputusasaan, dan sang CEO-lah yang paling merasakannya.

Saran Horowitz untuk mengatasinya: "*Keluarkanlah dari kepala Anda dan pindahkan ke kertas*". Menerjemahkan langkah atau keputusan besar menjadi kata-kata yang dipilih secara hati-hati akan membantu Anda melihat kebaikan rasionalnya, terlepas dari posisi emosional Anda. "*Berfokuslah pada jalan, bukan pada dinding*". Selalu ada jutaan hal yang pada akhirnya menjadi tidak sebagaimana mestinya saat Anda menjabat CEO, tapi Anda harus berfokus pada tujuan Anda. "Jangan menyerah". Ketika Horowitz mengajukan serangkaian pertanyaan kepada para CEO lain tentang cara mereka melewati masa sulit, para CEO yang cakap tidak menyinggung tentang strategi hebat atau kecakapan bisnis mereka; mereka semata berkata, "Saya tidak menyerah". Akan ada masanya ketika Anda merasa sangat buruk, sangat stres, sangat takut, sehingga Anda merasa harus pergi, tapi ini hampir selalu merupakan tindakan yang salah. Memiliki keberanian untuk bertahan dan melakukan sesuatu, meskipun segala hal terlihat suram, adalah apa yang membedakan CEO rata-rata dengan CEO hebat.

Orang masih berpikir bahwa secara CEO hebat terlahir seperti itu, bukan karena dilatih, tetapi Horowitz secara terus terang bercerita tentang kesalahan-kesalahan yang pernah ia lakukan di semua bidang sebelum menjadi mapan di bidangnya. Bahkan saat itu pun dia masih dilanda keraguan terkait sebuah keputusan. Memimpin organisasi bukan saja hal yang tidak alami; Anda juga harus terus-menerus melakukan hal-hal yang bertentangan dengan keinginan alami manusia untuk disukai. "Namun, untuk menjadi seorang CEO yang baik, agar disukai dalam jangka panjang," tulisnya, "Anda harus melakukan banyak hal yang akan mengecewakan banyak orang dalam jangka pendek. Hal-hal yang tidak alami."

Horowitz mencatat keputusan yang benar-benar besar yang harus ia buat

lebih banyak tentang keberanian daripada kecerdasan, dan yang ia cari pada pendiri usaha rintisan adalah keberanian (dan kecemerlangan). Setiap kali membuat keputusan yang sulit dan benar, Anda menjadi semakin berani. Sebaliknya, keputusan mudah tapi salah membuat Anda semakin kecut. Hasil akhirnya adalah perusahaan pengecut atau perusahaan pemberani. "Selama sepuluh tahun terakhir, kemajuan teknologi telah secara dramatis menurunkan standar finansial untuk mendirikan perusahaan baru," tulis Horowitz, "Tapi standar keberanian untuk membangun perusahaan besar masih tetap setinggi dulu."

Bangun sebuah perusahaan yang baik

Ada dua alasan orang berhenti dari pekerjaan mereka, menurut pengamatan Horowitz: (1) Mereka "membenci manajer mereka", dan "kecewa dengan tiadanya bimbingan, pengembangan karier, serta masukan yang mereka terima"; dan (2) "Mereka tidak belajar apa-apa: Perusahaan tidak menginvetasikan sumber daya untuk membantu karyawan mengembangkan keahlian baru".

Sebuah program pelatihan yang bagus mencakup keduanya, dan akan meliputi semua pengetahuan praktis tentang produk perusahaan Anda, tapi juga rincian dasar terkait manajemen seperti pengembangan tim, negosiasi, tinjauan kinerja, wawancara, dan keuangan.

Perusahaan berpandangan dangkal bila meyakini bahwa pelatihan itu terlalu mahal dari segi waktu atau upaya, tapi "terlalu sibuk untuk berlatih", ujar Horowitz, "itu sama seperti terlalu lapar untuk makan". Sebuah perusahaan bisa saja mempunyai produk yang pas dengan permintaan pasar, tapi ketika segala sesuatu tidak berjalan sebagaimana mestinya, dan ini selalu terjadi, sebuah perusahaan dengan organisasi atau kultur yang lemah bisa berantakan dengan seketika. Bila segala sesuatu berlangsung tidak sebagaimana yang diinginkan dalam sebuah perusahaan dengan organisasi dan kultur yang baik, perusahaan tersebut akan jauh lebih tahan banting. "Menjadi perusahaan yang baik adalah tujuan akhir itu sendiri," ujar Horowitz. "Bila Anda tidak

melakukan hal lain, dirikanlah sebuah perusahaan yang baik." Selalu utamakan orang daripada produk dan laba.

Bahkan perusahaan-perusahaan terbaik pun mengalami masa genting ketika harus memberhentikan karyawan. Saat melakukannya, lakukanlah dengan jujur. Anda bisa mengatakan, "Perusahaan telah gagal dan agar bisa berlanjut, perusahaan harus kehilangan beberapa orang unggulan." Para karyawan bisa melihat bahwa ini tidak ada sangkut pautnya dengan persoalan pribadi dan mereka bisa memaklumi bahwa tidak semua hal berakhir sesuai rencana. Orang yang merekrut adalah juga orang yang memecat. Jangan menyerahkannya kepada SDM atau "rekan kerja yang lebih sadis". Cara Anda memberhentikan orang akan membentuk reputasi Anda dalam industri. Berinvestasilah pada tunjangan untuk membantu mereka sebisa mungkin. Cara Anda memperlakukan orang yang diberhentikan sangatlah penting bagi orang-orang yang tidak diberhentikan. Mereka hanya mau tetap tinggal dalam sebuah perusahaan yang mengakui kesalahan dan melakukan hal maksimal untuk orang-orang yang mereka kecewakan.

Cara memperbesar

Setiap pendiri perusahaan yang sukses menghadapi masalah terkait cara mengalihkan perusahaan dari sekelompok individu berpikiran sama dengan peran yang tidak jelas menjadi sebuah organisasi yang mencakup ratusan atau ribuan orang yang beberapa di antaranya tidak akan pernah Anda kenal. Bayangkan seorang CEO usaha rintisan, ujar Horowitz, yang "memiliki pengetahuan lengkap tentang segala sesuatu di perusahaan, membuat semua keputusan, tak perlu berkomunikasi dengan siapa pun, dan selaras dengan dirinya sendiri. Seiring bertumbuhnya perusahaan, segala sesuatu akan menjadi semakin buruk dalam setiap dimensi. Di lain pihak, bila perusahaan tidak berkembang, perusahaan tersebut tidak akan menjadi perusahaan yang diperhitungkan."

Anda harus "mundur dengan berat hati", meskipun Anda merasa kehilangan kendali. Yang membingungkan adalah Anda tidak mau membebani

perusahaan Anda yang sedang tumbuh dengan organisasi yang terlalu besar, tapi Anda juga tidak menginginkan kegagalan saat perusahaan tumbuh terlalu cepat. Anda harus menghabiskan waktu membenahi proses organisasi, tapi hasilnya setimpal.

Jenis ambisi yang tepat

Tiga sifat yang dicari Horowitz dan rekan-rekannya ketika mewawancarai pendiri usaha rintisan adalah: Mampu mengartikulasikan sebuah visi menarik yang membuat orang-orang ingin mengikuti Anda (misalnya Steve Jobs); mampu melaksanakannya; dan memiliki jenis ambisi yang tepat—yaitu, untuk perusahaan, bukan untuk diri mereka sendiri. Perusahaan teknologi biasanya merekrut orang ber-IQ tinggi, tapi bila semua orang yang direkrutnya bekerja hanya untuk keuntungan mereka sendiri, perusahaan tidak akan jadi apa-apa. Sebaliknya, orang-orang yang terus-menerus memikirkan perusahaan dan ke mana perusahaan mengarah akan menjadi sangat berharga.

Apa yang tidak dilakukan?

Sebagian besar rapat membahas apa yang Anda dan tim Anda lakukan, serta memperbaiki masalah yang dihadapi. Namun, Anda seharusnya juga bertanya, "Apa yang tidak saya lakukan?" Contohnya, beberapa produk, jasa, atau kesepakatan penting yang berada dalam bayangan dan perlu disorot. Hal-hal lain bisa menjadi lebih baik bila Anda berfokus padanya, tapi hal-hal yang tidak dilakukan bisa mengubah perusahaan.

Komentar akhir

Tidak ada yang mempersiapkan Anda dalam hal mengelola sebuah perusahaan, ujar Horowitz, dan bukan itu saja, nyaris tidak ada buku manajemen yang membedakan "CEO masa damai" dengan "CEO masa perang". Itu adalah jenis

pemimpin yang sangat berbeda saat segala sesuatu berjalan baik dan saat ia harus membawa perusahaan melewati krisis. Pendekatan yang ramah, mudah didekati, dan mengayomi tidak membawa hasil saat organisasi menghadapi masalah besar, atau saat Anda baru saja kehilangan klien besar, atau sebuah teknologi baru atau pesaing merebut usaha Anda. Hal-hal ini membutuhkan langkah besar dan drastis yang akan mengejutkan orang-orang dan investor yang telah Anda pelihara dengan penuh kasih saat keadaan damai, tapi pada akhirnya nilai seorang pemimpin dilihat dari respons mereka di masa buruk. Saat menghadapi pilihan sulit, CEO terbaik menjadi kreatif dan bersikeras bahwa ada jalan keluar yang tampaknya bertentangan dengan realitas.

The Hard Thing about Hard Things adalah buku bisnis yang luar biasa. Buku ini mencakup bagian yang mengamati jiwa CEO dan banyak halaman terperinci tentang cara mengelola organisasi. Banyak hal yang diketahui tentang apa yang memberi hasil dan apa yang tidak dalam organisasi, dan ketekunan Horowitz untuk menerjemahkannya ke dalam kata-kata sangat dihargai. Sedangkan terkait dengan jiwa CEO, bila Anda suatu waktu terlempar ke posisi kepemimpinan, buku ini akan membantu Anda untuk tidak merasa sendiri saat memulai perjalanan yang seru itu.

Ben Horowitz

Horowitz yang lahir pada tahun 1966 di London tumbuh dewasa di Berkeley, California, yang terkenal dengan politik sayap kirinya. Ia termasuk siswa berprestasi tertinggi di bidang matematika, tapi sebagai bagian dari tim sepak bola ia adalah penggemar Run DMC dan menyukai budaya Afrika-Amerika. Ia mempunyai gelar sarjana ilmu komputer dari Columbia University dan UCLA. Andreessen Horowitz didirikan pada 2009 dan berinvestasi pada tiga ratus perusahaan termasuk Skype, Facebook, Pinterest, Foursquare, dan Twitter.

2011

Steve Jobs

"Kepribadiannya tecermin pada produk yang ia ciptakan. Persis sebagaimana inti dari falsafah Apple, dari Macintosh orisinal pada 1984 hingga iPad satu generasi kemudian, adalah integrasi terpadu dari perangkat keras dan perangkat lunak, begitu pula halnya dengan Steve Jobs: Hasrat, perfeksionisme, semangat, keinginan, karya seni, keonaran, dan obsesinya untuk memegang kendali terhubungkan secara integral pada pendekatannya terhadap bisnis dan produk yang dihasilkan."

"Bagi Jobs, kepercayaan pada pendekatan terpadu adalah tentang kebenaran... Namun, di dunia yang penuh dengan perangkat butut, pesan salah tanpa emosi, dan antarmuka yang menjengkelkan, kepercayaan ini berujung pada produk mengagumkan yang ditandai dengan memberdayakan pengalaman pengguna. Menggunakan sebuah produk Apple bisa sama luhurnya dengan berjalan di salah satu taman Zen Kyotro yang dicintai Jobs, dan kedua pengalaman ini tidak tercipta dengan beribadah di altar keterbukaan atau membiarkan seribu bunga mekar. Terkadang, senang rasanya berada di tangan seorang pengatur."

Singkat kata

Produk hebat adalah tentang seni sebagaimana tentang teknologi.

Karya-karya terkait

How Google Works oleh Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg
The Everything Store oleh Brad Stone
Elon Musk oleh Ashlee Vance

BAB 16

Walter Isaacson

Ketika Steve Jobs menghubungi Walter Isaacson, yang ia kenal sejak tahun 1980-an, dan menyarankan agar Walter menulis biografi tentang dirinya, Isaacson mengatakan tidak. Penulis fitur *Time* ini hanya menulis biografi tentang orang-orang yang sudah lama meninggal—Benjamin Franklin dan Albert Einstein—dan kehidupan serta karier Jobs masih berlangsung.

Dua hal mengubah pikirannya: Istri Jobs, Laurene, mengatakan pada Isaacson bahwa suaminya mengidap kanker pankreas, dan karenanya tidak akan bertahan hidup lama; dan kesadaran penulis biografi tersebut bahwa kehidupan Jobs berlangsung di persimpangan teknologi dan kemanusiaan—persis sebagaimana kehidupan Franklin dan Einstein.

"Hasrat Jobs akan kesempurnaan," ujar Isaacson, "merevolusionerkan enam industri: Komputer pribadi, film animasi, musik, telepon, komputasi tablet, dan penerbitan digital," serta toko ritel. Selain itu, "pada percobaannya yang kedua", Jobs menciptakan perusahaan yang sarat dengan pemikirannya yang jauh melampaui kehidupannya sendiri.

Untuk menulis buku setebal enam ratus halaman itu, Isaacson melakukan empat puluh wawancara dengan para narasumber, yaitu teman-teman, kerabat, rekan-rekan, serta musuh. Jobs tidak memberi masukan atau celaan terhadap apa yang ditulis oleh Isaacson. Satu-satunya hal yang ia komentari

adalah sampul buku. Jobs menolak versi asli sampul buku dan memilih versi yang menampilkan foto hitam-putih karya Albert Watson, serta judul yang tidak menonjol. Kesederhanaan, persis seperti sebuah produk Apple.

Di mana awalnya

Seorang rekan lama Jobs, Del Yocam, berteori bahwa karena dicampakkan oleh orangtua kandungnya (pada saat kelahirannya pada tahun 1955, oleh lulusan Wisconsin Joanne Schiebe dan Abdulfattah Jandali), Steve menjadi orang yang mengendalikan lingkungannya dengan keras, dan produk yang ia ciptakan seperti perpanjangan dirinya. Kegelisahan Jobs akan asal-usul dirinya, serta orangtua angkat yang penuh kasih (Paul dan Clara Jobs) dan tekad kuat serta kecerdasan ekstrem saat ia masih kecil, membuatnya merasa bahwa dunia ini adalah bidang kosong yang harus dibuat atau dibuat kembali. Sebagaimana dikemukakan oleh Isaacson, Jobs merasa "dicampakkan dan dipilih" pada waktu yang sama, didorong oleh perasaan negatif, tapi juga dengan perasaan unggul yang sering membuatnya menjadi orang yang menjengkelkan.

Jobs tumbuh dewasa di sebelah selatan Palo Alto, yang kini menjadi jantung dari Silicon Valley, di sebuah subdivisi baru bernama Mountain View. Rumah-rumah di wilayah itu dibangun oleh seorang pengembang bernama Joseph Eichler, yang ciri khasnya adalah rumah sederhana, tidak mahal tapi dengan desain bagus. Gagasan bahwa sesuatu bisa dibuat untuk orang banyak, tapi tetap elegan dan tidak terlalu mahal, ujar Jobs pada Isaacson saat mereka melihat-lihat rumah tua pada suatu hari, menjadi inspirasi di balik semua produk Apple.

Di sekolah menengah, Jobs mencoba-coba ganja dan LSD dan membaca *King Lear*, *Moby Dick*, Dylan Thomas, dan Plato. Minat mendalam terhadap kemanusiaan membuatnya berbeda bagi orang-orang yang bergaul dengannya, termasuk sang kutu buku Stephen Wozniak, yang menghabiskan masa remaja membuat kalkulator dan sistem interkom.

Bagaimana permulaannya

Setelah meninggalkan sekolah pada awal 1970-an, Jobs terobsesi dengan Bob Dylan, hidup dengan menjalani diet buah, menghabiskan waktu di sebuah komune menanam apel (benar, dari situlah namanya berasal) dan menekuni spiritualitas timur. Ia tidak terlalu bersemangat melanjutkan kuliah, tapi orangtuanya berjanji pada ibu kandungnya bahwa Jobs akan menamatkan kuliah, dan ia memilih Reed College, sebuah perguruan tinggi seni liberal yang kecil dan mahal di Portland, Oregon. Di Reed, Jobs sangat terpengaruh oleh buku-buku seperti *Be Here Now* karya Ram Dass dan *Zen Mind, Beginner's Mind* karya Shunryu Suzuki (lihat *50 Spiritual Classics*) dan berjalan-jalan di sekeliling kampus bertelanjang kaki. Untuk menghemat uang orangtuanya, ia putus sekolah dan bepergian ke India. Jobs kemudian merasa beruntung bahwa ia menjadi bagian dari bagian akhir kontra-kultur California, sebuah generasi "yang dibesarkan oleh Zen, dan juga oleh LSD". Jobs berkata, yang dilakukan obat terlarang ini adalah memperlihatkan padanya gambaran besar dari "menciptakan hal-hal besar alih-alih menghasilkan uang, mengembalikan segala sesuatu ke aliran sejarah dan kesadaran manusia sebisa mungkin".

Namun, sementara kebanyakan *hippy* memandang komputer sebagai alat pengawasan oleh negara, Jobs percaya bahwa komputer adalah alat untuk pembebasan. Setelah bekerja sebentar di sebuah perusahaan *game* komputer baru bernama Atari, ia dan temannya Wozniak menghasilkan gagasan membuat sebuah komputer "pribadi", menggunakan kecemerlangan Wozniak di bidang desain sirkuit. Yang menakjubkan adalah Wozniak yang pada tahun 1975 menciptakan mesin pertama yang, bila Anda mengetik sebuah karakter di papan tombol, hurufnya akan muncul di layar. Wozniak akan senang menyerahkan desain sirkuit dan pengetahuannya kepada mereka yang berasal dari komunitas teknologi, tapi Jobs meyakinkannya bahwa mereka bisa mengembangkan dan menjual hasil ciptaan mereka ini. Setelah menerima pesanan dari sebuah toko elektronik dan bantuan dari keluarga dan teman-

teman, komputer "Apple I" dirangkai di garasi milik orangtua Jobs. Semuanya terjual dan mereka pun memulai usaha.

Namun, Apple II, sebuah mesin dengan tampilan profesional dan kotak keras yang dikembangkan dengan uang milik pemodal ventura Mike Markkula, mengubah perusahaan level garasi menjadi Apple Computer Inc. Dengan kecemerlangan pemasaran yang dimiliki Regis McKenna, Apple II berhasil hampir enam juta unit selama enam tahun berikutnya, meluncurkan industri komputer pribadi. Dalam penekanannya terhadap fokus produk, gambar, dan pengemasan, Isaacson mengatakan betapa pentingnya Markkula bagi perkembangan Apple, terutama pemikirannya bahwa nilai dari segala sesuatu yang dilakukan sebuah perusahaan harus "dipertanggungjawabkan" kepada publik. Jobs mengakui bahwa dia berutang kepada Markkula untuk rasa yang diperoleh pengguna produk Apple, dan bahkan pengemasannya yang cantik didesain untuk mengondisikan penggunanya mencintai produk Apple.

Manjadi mainstream

Banyak orang berkata Apple meniru tampilan layar dan *layout* komputernya dari Xerox. Meskipun Jobs dan timnya sangat terinspirasi oleh apa yang mereka lihat dalam sebuah kunjungan ke laboratorium Xerox pada 1979, nyatanya Xerox tidak melakukan apa-apa untuk mengomersialkan perangkat lunak *"graphical user interface"* miliknya. Hanya Jobs yang bisa melihat betapa revolusioner perangkat Xerox ini, ujar Isaacson, dan mendorong teknologinya lebih jauh, menciptakan tetikus yang jauh lebih mudah digunakan dan lebih murah daripada tetikus yang menggunakan bola, dan menyuruh timnya memproduksi efek windows tumpang tindih yang kita anggap hal biasa pada layar kita hari ini. Xerox akhirnya merilis Xerox Star pada 1981, tapi penjualannya sangat lambat, dan dengan harga $16.595 terbilang sangat mahal. Jobs percaya Apple bisa memproduksi sesuatu yang jauh lebih baik, dengan harga jauh lebih murah. Hasilnya adalah Macintosh (McIntosh

adalah variasi dari Apple), yang diluncurkan pada 1984, dengan iklan *Superbowl*-nya yang terkenal yang menampilkan IBM sebagai sosok jahat.

Mac sukses karena komputer ini mempermudah masyarakat umum berinteraksi dengan komputer. Jobs bahkan memastikan komputernya itu tampak seperti wajah manusia, tampil ramah. Ia percaya produk terbaik adalah "*widget* utuh" yang mandiri dengan perangkat lunak dan perangkat keras yang tak terpisahkan dalam satu produk, dan ia tidak mau produknya tercemar oleh *programmer* dan peretas yang bisa menyesuaikan produknya semau mereka. Jobs meminta tim Macintosh menganggap diri mereka sebagai seniman dan ia bahkan menyuruh ke-45 insinyur yang bekerja untuknya menggoreskan tanda tangan di papan sirkuit dari setiap Mac yang dikirim. Obsesinya dengan *font* membuat jengkel para insinyur, tapi bagi Jobs, ini sama pentingnya dengan perangkat keras. Ia mengajak timnya mengunjungi pameran seni Tiffany di museum Met di Manhattan. Pesannya: Memproduksi hal-hal indah untuk pasar massal itu mungkin, dan bila tim akan menciptakan sebuah benda, sekalian saja buat benda yang cantik. Andy Hertzfeld, yang mengerjakan Mac, berkata: "Tujuannya bukanlah untuk memenangkan persaingan, atau menghasilkan banyak uang. Tujuannya adalah membuat hal-hal paling hebat, atau membuatnya sedikit lebih hebat." Isaacson berkata pencapaian terbesar Jobs adalah mengembangkan "bukan sekadar produk yang lebih maju berdasarkan kelompok fokus, melainkan perangkat dan layanan yang seutuhnya baru yang belum diketahui oleh konsumen bahwa mereka membutuhkannya".

Pada saat Apple menjual sahamnya ke publik pada 1980, pasar menetapkan nilai sahamnya pada angka $1,79 miliar. Tiga ratus orang di perusahaan itu menjadi jutawan, dan Jobs sendiri, pada usia 25 tahun, bernilai $256 juta. Sementara menyaksikan rekan-rekannya di Apple membeli rumah mewah dan kapal pesiar, ia lebih menyukai hal-hal indah yang didesain dengan bagus, ujar Isaacson, seperti Porsche, perkakas Bosch dan cetakan Ansel Adam. Jobs tidak pernah bepergian dengan rombongan pengiring atau mempekerjakan staf rumah tangga atau keamanan. Sesuai akar kontrakulturnya, ia lebih memilih menjalani kehidupan sederhana.

Kembali ke dasar-dasar cantik

Setelah mengalami masa makmur sehabis penawaran saham Apple ke publik, selama dekade berikutnya Apple semakin kehilangan pangsa pasar dalam pasar komputer pribadi, kalah bersaing dengan klon PC-IBM yang menggunakan perangkat lunak Microsoft. Jobs bekerja dengan gelisah dengan "orang dewasa" CEO John Sculley, tapi mereka mempunyai konsepsi yang sangat berbeda dalam hal arah yang harus ditempuh Apple. Pada 1985, ketidakcocokan ini tak terhindarkan lagi dan Jobs dipaksa mengundurkan diri.

Kisah tentang tahun-tahun yang dilewati Jobs setelah dikeluarkan dari Apple, dan sepak terjangnya membangun dua perusahaan, NeXT (*networked workstations*) dan Pixar (studio animasi), adalah buku tersendiri. *Becoming Steve Jobs* yang ditulis oleh Brendt Schlender dan Rick Tetzeli (lihat *50 Success Classics*, edisi kedua) memaparkannya dengan lebih terperinci daripada Isaacson. Boleh dibilang, Apple akhirnya berfokus pada memaksimalkan laba, bukan pada produk hebat, dan sebagaimana bisa diduga mengalami masalah finansial.

Jobs kembali ke Apple pada 1997 sebagai pemimpin sementara sampai direksi menemukan orang lain, tapi di bawah sejumlah tekanan ia menjadi pemimpin permanen. Ia mempunyai keluarga yang terus tumbuh dan menikmati waktunya di Pixar; hanya cintanya pada Apple dan bukan akal-akalan korporat yang membawanya kembali ke Apple. Ia tahu bahwa perusahaan harus diluncurkan ulang bukan saja dengan produk baru (sambil menghapus produk yang tidak sukses), tapi juga dengan mengingatkan masyarakat akan nilai-nilai yang dianut Apple. Lee Clow dari biro iklan BBDO\Chiat\Day menyodorkan konsep "Berpikir Berbeda," ujar Isaacson, "Bukan untuk merayakan apa yang bisa dilakukan komputer, tapi apa yang bisa dilakukan orang-orang kreatif dengan komputer." Iklannya yang berpengaruh yang dibawakan oleh Richard Dreyfuss, dan dengan gambar Einstein, Gandhi, Picasso, Ansel Adams, Dalai Lama, Martha Graham, dan yang lain, membawa *tag line* "karena orang-orang yang cukup gila untuk berpikir bahwa mereka bisa mengubah dunia adalah orang-orang yang mengubah dunia".

Kemitraan antara Jobs dan desainer Inggris Jonathan "Jony" Ive sangat penting bagi kesuksesan Apple baru. Bagi kedua lelaki ini, ujar Jobs, desain tidak berarti lapisan luar dari sesuatu, tapi "jiwa fundamental dari ciptaan manusia yang akhirnya mengekspresikan diri dalam lapisan luar". Cara sesuatu dibuat sama pentingnya dengan rupa dan kinerjanya. Seluruh bendanya harus "murni dan mulus", dan rasa desain inilah—membawa seni ke teknologi—yang menjadikan iMac, iPod, iPhone, dan iPad dari pasar komputer selebihnya, menjadikan Apple perusahaan paling berharga di dunia.

Nama Jobs tercatat di antara nama para pencipta lain untuk lebih dari dua ratus paten Apple. Ia terlibat secara mendalam pada detail kecil, seperti konektor *power* magnetik untuk setiap iMac, yang sangat cantik dan enak digunakan. Satu lagi ketetapan Jobs adalah bahwa iPod tidak menggunakan tombol hidup mati. iPod harus berfungsi begitu seorang pengguna menekan apa pun, dan mati bila tidak digunakan. Fitur ini kemudian diterapkan pada semua perangkat Apple. Ive mendesak agar iPod berwarna "putih murni", termasuk *headphone*-nya, yang tampak revolusioner saat itu, tapi Jobs mendukung Ive.

Jobs tidak pernah takut menciptakan produk yang bisa menganibalkan produk yang sudah ada, dengan keyakinan bahwa bila kita tidak melakukan hal ini, perusahaan lain akan melakukannya. Ia tahu bahwa iPhone, ketika diluncurkan, akan banyak mengambil pasar iPod, dan bahwa iPad akan merongrong penjualan iMac, tapi ini tidak menjadi masalah baginya selama Apple mengeluarkan produk yang menciptakan pasar baru.

Ketika memimpin Apple untuk yang kedua kali, ujar Isaacson, Jobs bukan lagi seorang visioner yang bergelora melainkan manajer bersahaja yang tetap bergairah dan murni tentang desain dan kualitas keteknikan, sambil tetap menjadi CEO keras kepala yang mengalihdayakan manufaktur. Upayanya memperbaharui Apple tidak saja dalam hal produk, tapi juga membangun perusahaan besar. Jobs menghabiskan banyak waktu mencari bakat terbaik dan mengatur kerja sama di antara berbagai departemen, dari keteknikan hingga desain hingga pemasaran, agar produk baru menjadi selaras, menghindari struktur perusahaan divisi atau silo yang biasa.

Seni dan keajaiban

Selain menciptakan produk ikonis, dengan situs unduh musik iTunes Apple berhasil menciptakan sebuah *"platform"*, cawan suci perusahaan teknologi besar. Jutaan pengguna kini memercayai Apple dan bersedia memberikan rincian kartu kredit dan alamat email. Jobs mengawasi pengembangan iTunes saat berhadapan dengan pembajakan. Ia mencintai seniman dan musik yang mereka buat, dan ia percaya pada properti intelektual. Perusahaan rekaman mahir dalam kreativitas, tapi tidak mahir dalam teknologi, pikirnya, sementara hal sebaliknya berlaku bagi korporasi teknologi. Masa Jobs di Pixar mengajarkannya:

"Perusahaan teknologi tidak memahami kreativitas. Mereka tidak menghargai pemikiran intuitif... Saya satu dari sedikit orang yang memahami bagaimana memproduksi teknologi membutuhkan intuisi dan kreativitas, dan bagaimana memproduksi sesuatu yang artistik membutuhkan disiplin sungguhan."

Jobs menyukai rekaman pembuatan *Strawberry Fields Forever* karya The Beatles, yang mereka lakukan dalam waktu beberapa bulan. Dibutuhkan banyak pengulangan untuk menjadikannya benar dan memberikan analogi sempurna untuk proses kreatif dan keteknikan di Apple: "Pekerjaannya banyak, tapi akhirnya segalanya menjadi lebih baik, dan tak lama kemudian orang berkomentar, 'Wah, bagaimana mereka melakukannya?!? Di mana sekrupnya?'" Jobs, yang senang memperkenalkan produk baru saat peluncuran, ingin menciptakan seni dan keajaiban.

Ia tidak menyukai pemikiran produk Apple dijual bersandingan dengan merek yang menurutnya berada di bawah Apple, seperti Dell, IBM, atau Gateway, dan dijual oleh tenaga penjualan yang bekerja berdasarkan komisi tapi tidak peduli pada merek. Karena komputer adalah barang langka dan mahal, orang akan dengan senang hati pergi ke toko elektronik besar dan

jelek yang berada jauh di luar kota untuk mendapatkannya. Namun, ia mulai memikirkan kata-kata Markkula bahwa segala sesuatu yang dilakukan oleh perusahaan besar harus "mempertanggungjawabkan" nilainya. Ia meyakinkan direksi Apple untuk berinvestasi pada toko-toko yang hanya menjual produk Apple yang berlokasi di jalan utama terbaik atau di mal seluruh Amerika. Bila perusahaan percaya bahwa Apple adalah merek yang lebih besar daripada Gap, contohnya, toko-toko Apple harus lebih besar dan keren daripada toko Gap. Meski eksekutif Apple Ron Johnson mengembangkan sebuah toko prototip, Jobs terlibat secara mendalam dan membuat semua keputusan akhir, terobsesi dengan tata letak, jenis materi lantai yang digunakan, dan tangga yang khas.

Pada 2017, ada 498 toko Apple yang tersebar di seluruh Amerika dan dunia. Walaupun semua toko ini hanya menghasilkan sebagian kecil dari pendapatan total Apple, ujar Isaacson, "dengan menciptakan gebrakan dan kesadaran merek, mereka secara tidak langsung membantu meningkatkan segala sesuatu yang dilakukan perusahaan".

Komentar akhir

"Keyakinan pada kekuatan kehendak untuk menekuk realitas", yang adalah kata-kata Nietzsche yang diyakini oleh Jobs, ujar Isaacson, mungkin adalah ciri khas semua wirausaha besar. Apa yang sudah ada tidak cukup baik, dan apa yang bisa terwujud harus diwujudkan. Kemampuan hipnotisnya yang seperti Rasputin membangkitkan ungkapan "bidang distorsi realitas", yang diciptakan oleh Bud Tribble, seorang pengembang perangkat lunak Apple. Di hadapan Jobs, kenang Tribble, orang-orang akan menyetujui tenggat paling konyol karena Jobs mampu meyakinkan mereka, atau ia bisa meyakinkan orang lain tentang argumen yang tak memiliki dasar. Ia senantiasa menepis pekerjaan insinyur dengan kata-kata, "Ini sampah." Beberapa insinyur tidak terima, tapi yang lain merasa tahun-tahun mereka bekerja di Apple adalah tahun-tahun terbaik dalam hidup mereka. Meskipun Jobs galak, sifatnya yang perfeksionis memaksimalkan bakat mereka.

Andy Hertzfeld berkata tentang Jobs: "Ia berpikir ada beberapa orang yang istimewa—orang-orang seperti Einstein dan Gandhi dan para guru yang ia temui di India—dan ia adalah salah satunya." Sisi Jobs yang inilah, yang melihat masa depan kemanusiaan, yang membuat mantan pacarnya Chrisann Brennan menggambarkannya sebagai "pribadi yang tercerahkan", meskipun (terutama untuk dirinya, setelah Jobs menyangkal bahwa ia adalah ayah dari anak mereka, Lisa, terlepas dari banyaknya bukti) bisa menjadi sangat angkuh dan jahat.

Hasrat kuat Jobs untuk "memberikan sesuatu yang bermakna pada semesta" ada hubungannya dengan firasatnya bahwa dia tidak akan berumur panjang, karenanya ia harus bekerja dua kali lebih cepat daripada orang lain untuk memenuhi keinginannya. Ia mengaitkan masalah kesehatannya dengan pekerjaannya yang menghabiskan empat belas jam sehari di Pixar dan Apple secara bersamaan, tetapi ketika kanker di pankreasnya menyebar ke hati pada 2004, kekerasan hatinya sebagai seorang vegetarian yang bersikeras melakukan diet pembersihan alami dan menolak kemoterapi tak banyak membantu. Selama sebagian besar hidup ia berhasil menciptakan realitasnya sendiri, tapi tak sanggup mengalahkan kematian.

Walter Isaacson

Isaacson lahir pada 1952 di New Orleans. Ia kuliah sejarah dan sastra di Harvard dan menerima beasiswa Rhodes di Oxford University; tamat dengan gelar PPE (Filsafat, Politik, dan Ekonomi). Karier jurnalismenya dimulai dengan Sunday Times *di London, dan ia direkrut oleh* Times *pada 1978. Ia menjadi editor* Times *pada 1996. Dari 2001 hingga 2003, ia menjadi CEO CNN, sebelum menjadi presiden the Aspen Institute, yang didanai oleh berbagai yayasan untuk menghasilkan gagasan kebijakan dan mengembangkan pemimpin. Pada 2017, ia mengumumkan pengunduran diri dan menjadi profesor sejarah di Tulane University, New Orleans.*

Buku-buku Isaacson antara lain The Innovators: How a Group of Hackers, Geniuses, and Geeks Created the Digital Revolution (*2014*), Einstein: His Life and Universe (*2007*), Benjamin Franklin: An American Life (*2003*), Kissinger: A Biography (*1992*), *dan* Leonardo da Vinci (*2017*).

2010

The Personal MBA

"Sebagian besar praktik bisnis modern hanya membutuhkan akal sehat, aritmatika sederhana, dan pengetahuan tentang beberapa gagasan dan prinsip penting."

"Meskipun penting dalam praktik bisnis, manajemen dan kepemimpinan bukanlah segalanya dari pendidikan bisnis: Tanpa pengetahuan bisnis yang solid, kita bisa saja mengorganisir dan memimpin sekelompok orang mencapai tujuan yang salah. Bisnis adalah tentang kreasi menguntungkan dan penyampaian tawaran yang berharga kepada pelanggan yang membayar—manajemen dan kepemimpinan semata cara untuk mencapai tujuan ini."

"Kecuali bila bekerja dalam sebuah industri dengan pesaing yang luar biasa agresif, kompeten, dan berlimpah dana, Anda sebenarnya tidak perlu khawatir orang lain akan 'mencuri' gagasan Anda. Gagasan itu murah—yang penting adalah kemampuan menerjemahkan sebuah gagasan menjadi kenyataan."

Singkat kata

Beberapa buku bagus dan pengalaman praktis akan sama bermanfaatnya, atau bahkan lebih bermanfaat, daripada kuliah di sekolah bisnis.

Karya-karya terkait

The Hard Thing about Hard Things oleh Ben Horowitz
The Lean Startup oleh Eric Ries

BAB 17

Josh Kaufman

Setiap buku bisnis mempunyai beberapa gagasan baru hebat yang mengklaim mempunyai jawaban, yang sering kali menentang kearifan konvensional yang diajarkan di sekolah bisnis. Namun, bila harus menilai gagasan ini dengan benar, bukankah kita seharusnya terlebih dulu mengetahui kearifan konvensional, konsep inti dari praktik bisnis?

Inilah tujuan *The Personal MBA: A World-Class Business Education in a Single Volume*. Buku Kaufman tidak mencoba meniru kurikulum sekolah bisnis, tapi menyajikan 248 konsep bisnis kunci dengan cara paling jelas.

Dengan membaca buku ini, ujar Kaufman dengan tegas, "Anda akan berada pada 1% puncak populasi" yang tahu bagaimana bisnis berfungsi. Mungkin, tapi setidaknya Anda menjadi sadar akan konsep yang Anda dengar dari pembicaraan orang lain, dan ia betul bahwa "memiliki bahasa yang sama untuk memberi istilah atau memikirkan apa yang menjadi perhatian Anda akan membuka pintu menuju perbaikan besar". Tentunya, pengalaman adalah hal yang tak tergantikan, tapi banyak mahasiswa MBA tidak mempunyai banyak pengalaman di dunia bisnis, ujarnya.

"Orang-orang selalu menilai terlalu tinggi rumitnya bisnis," ujar mantan kepala General Electric, Jack Welch. "Ini bukan ilmu roket—kita sudah memilih salah satu profesi paling sederhana di dunia". Banyak hal yang dikatakan Kaufman adalah hal yang masuk akal, dan kalau sudah berkecimpung

di dunia bisnis, Anda bisa membaca banyak bab secara sepintas. Terkadang buku ini terlihat tak lebih dari glosarium yang diperluas dari istilah bisnis. Namun, bila Anda baru memasuki dunia bisnis, atau bekerja pada sektor nirlaba, ini adalah bacaan utama menarik yang akan membuat Anda berpikir tentang nilai pendidikan sekolah bisnis.

MBA: Apakah memberi manfaat setimpal?

Dalam film *Good Will Hunting*, karakter Matt Damon, Will Hunting, mengejek mahasiswa Harvard Clark yang menghabiskan $150.000 untuk pendidikannya. Ia akan memperoleh manfaat yang sama, ujar Hunting, jika membayar denda keterlambatan pengembalian buku di perpustakaan setempat.

Ada lebih dari dua belas ribu buku bisnis baru setahun, belum lagi jutaan *post* blog tentang teori dan praktik bisnis. Hal yang ingin diketahui Kaufman adalah: Apa hal yang memang patut dipelajari? Ketika masih di universitas ia menerbitkan temuannya di situs miliknya. Orang-orang langsung tertarik, tapi situsnya baru ramai dikunjungi ketika *blogger* dan penulis Seth Godin ditautkan ke daftar baca Kaufman. Godin sebelumnya menulis, "Sulit bagi saya untuk memahami mengapa [meraih gelar MBA] adalah penggunaan waktu dan uang yang lebih baik daripada pengalaman sungguhan yang dikombinasikan dengan membaca tiga puluh atau empat puluh buku."

Di "The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye" (*Academy of Management Learning and Education*, 2002), Jeffrey Pfeffer dan Christina Fong melaporkan temuan mereka dari sebuah studi yang menemukan "nol korelasi" antara meraih gelar Master Administrasi Bisnis, atau bahkan memperoleh nilai sangat baik dalam MBA, dan kesuksesan karier jangka panjang (apakah itu dalam hal gaji atau memperoleh pekerjaan idaman). Implikasinya: Apa yang diajarkan di program MBA bukanlah hal yang dibutuhkan untuk sukses di dunia nyata bisnis. Kenyataannya, ujar Pfeffer, "Bila Anda cukup bagus untuk diterima, Anda tentunya mempunyai bakat yang cukup untuk meraih nilai baik."

Jadi, apa gunanya sekolah bisnis? Gelar MBA adalah semacam "bukti sosial" untuk pemberi kerja bahwa Anda mengetahui beberapa konsep tertentu, bahwa Anda cukup cerdas, dan bahwa Anda bukan orang yang nyentrik. "Sekolah bisnis tidak *menciptakan* orang-orang sukses," tulis Kaufman, "Sekolah bisnis semata *menerima* orang-orang sukses." Ini tidak berarti sekolahnya sendiri sepadan. Anda bisa mendapatkan pendidikan yang sama tanpa menggadaikan hidup Anda dengan pinjaman yang mungkin butuh waktu beberapa dekade untuk dibayar lunas. Dan meskipun bisa membenarkan biaya kuliah dengan melunasinya dalam beberapa tahun bila gaji Anda lebih tinggi, Anda harus memperhitungkan kesempatan yang hilang karena melewatkan pengalaman yang seharusnya Anda peroleh di dunia bisnis saat menghabiskan dua tahun di kampus. Kaufman mengakui bahwa yang dilakukan sekolah bisnis terkemuka adalah meningkatkan akses ke perusahaan perekrutan papan atas seperti Goldman Sachs, McKinsey, perusahaan Fortune 500, dan bank investasi. Akan tetapi, Anda belum tentu diterima di perusahaan papan atas. Setelah tiga hingga lima tahun, akan jelas bahwa kinerja adalah satu-satunya hal yang penting, dan bila kinerja Anda tidak memuaskan, Anda tetap terlilit utang yang sangat besar.

Sekolah bisnis berkembang, ujar Kaufman, pada masa ketika bisnis besar adalah raja. Ini berarti mereka bisa mengajarkan beberapa hal bagus (model, statistik dan sebagainya), namun siswa bisa tetap keluar dari situ tanpa pemahaman dasar tentang apa yang dibutuhkan untuk memulai sebuah usaha. Sekolah-sekolah masih mengajarkan gagasan usang seperti cara mengambil alih perusahaan, mengajukan pinjaman dan mencoba mengembangkannya dengan cepat untuk dijual kepada pembeli lain. Namun, bisnis bukanlah tentang perekayasaan finansial; bisnis adalah tentang menyodorkan produk dan jasa baru yang memperbaiki kehidupan manusia. Saat ini bisnis bergerak jauh lebih cepat daripada dulu. Anda mempelajari pekerjaan Anda dengan cepat melalui pengulangan konstan dan inovasi, dan bila menginginkan gagasan baru atau inspiratif yang mungkin tidak diberikan oleh atasan Anda, ada banyak buku, blog, dan ceramah yang akan memperluas perspektif Anda.

Menyisihkan waktu dua tahun dari hidup Anda dan menghabiskan banyak uang mungkin bukanlah cara paling pintar untuk mencapainya. Kewajiban melunasi utang biaya sekolah bisnis mungkin akan membuat Anda terpaksa menjalani pekerjaan membosankan yang kelak akan Anda benci.

Pertama, ciptakan nilai

Bab yang ditulis oleh Kaufman tentang "penciptaan nilai" cukup mendasar, tapi sudah cukup jelas bahwa setiap bisnis sukses harus memproduksi sesuatu yang bernilai yang dibutuhkan masyarakat, dengan harga yang tepat untuk mereka dan yang secara finansial layak agar bisnis bisa terus berjalan.

Setiap produk atau jasa yang sukses melayani salah satu dorongan inti manusia, misalnya keinginan akan status sosial, menjalin hubungan erat dengan orang lain, belajar, dan merasa dibela. Sebuah bisnis harus sepenuhnya memperhatikan psikologi manusia, memberi tahu dengan jelas apa hasil akhir yang dibeli orang (dan bukan produknya sendiri). Orang bersedia membayar dengan harga mahal bila segala kerumitan yang timbul dari pembelian barang dihapus: Hal-hal yang membutuhkan pengalaman atau pengetahuan, atau sumber daya khusus yang tidak mereka miliki. "Bila Anda mencari gagasan bisnis baru, mulailah mencari hal-hal rumit. Di mana ada kerumitan, di situ ada peluang," tulis Kaufman. Sejumlah besar "pasar masif" di mata penciptanya sebenarnya tidak ada. Ia menyebutkan Segway: Ini adalah teknologi menarik, tapi dengan harga $5.000, produk ini terlalu mahal untuk mampu mengalihkan orang dari kebiasaan berjalan kaki atau naik sepeda. Segway berhasil mendapatkan pembeli, tapi hanya pembeli ceruk.

Kaufman menekankan pendekatan berulang untuk membangun nilai, yaitu setia pada siklus perkembangan, umpan balik, dan perubahan agar produk Anda benar. Bila ini terasa seperti pekerjaan yang terlalu banyak, memang demikian. Rencana bisnis dan gagasan produk yang hebat sering kali tidak berhasil saat pertama kali berhadapan dengan pelanggan sungguhan. Jangan

hanya mencoba produk pada teman atau keluarga; Anda harus mencobanya pada orang-orang yang mungkin bersedia membayar untuk sesuatu dan mendengarkan masukan mereka. Semakin banyak pekerjaan berulang yang Anda lakukan, semakin bagus produk pada akhirnya; Anda akan semakin mengenal pasarnya, mempelajari apa persisnya yang diminati orang. Bila tidak ada permintaan, segeralah beralih ke gagasan lain.

Menciptakan *Minimum Viable Offer*, yaitu sesuatu yang terlihat berharga bagi masyarakat dan menurut Anda bisa dijadikan bisnis, bisa berarti meluncurkan produk sebelum Anda merasa siap. Namun, sebagaimana dipaparkan oleh pendiri LinkedIn Reid Hoffman, "Bila tidak malu dengan versi pertama produk Anda, Anda terlambat melakukan peluncuran." Begitu produk Anda sudah diluncurkan, Anda bisa melakukan banyak penyesuaian terhadap penawaran inti, menambahkan beberapa hal dan menghapus beberapa hal lain. "Pilihlah tiga atribut atau fitur kunci, pastikan ketiganya sudah sangat benar, lalu lupakanlah semua hal lain," ujar Paul Buccheit, yang menciptakan Gmail Google dan AdSense. "Dengan berfokus pada hanya beberapa fitur inti di versi pertama, Anda dipaksa mencari esensi dan nilai sebenarnya dari produk."

Lalu, jual barangnya

Semua pemasaran, ujar Kaufman, berfokus pada "Hasil Akhir", yaitu apakah orang percaya bahwa mereka akan merasa diri mereka berkelas, cerdas, berpengaruh, sehat, bahagia, atau makmur setelah menggunakan produk Anda. Upaya menjual sesuatu harus melibatkan sebanyak mungkin stimuli indrawi tentang produk atau jasa Anda agar orang bisa dengan mudah memvisualisasikan diri mereka sendiri saat menggunakannya. Dan akan membantu bila kita mempunyai beberapa pengait atau *tag line* yang tidak berfokus pada fitur produk tapi manfaatnya. Slogan Apple untuk iPod pertamanya, "1.000 lagu di saku Anda", jauh lebih menarik daripada sebuah pernyataan tentang kehebatan teknologi MP3.

Ingat bahwa sebagian besar pekerjaan pemasaran untuk produk atau jasa apa pun dilakukan saat produk atau jasa tersebut diciptakan. "Iklan adalah pajak yang Anda bayar karena Anda tidak istimewa," ujar Robert Stephens. Bila yang Anda tawarkan adalah sebuah komoditas yang sama seperti yang ditawarkan pesaing Anda, banyak sumber daya harus dikerahkan untuk mendukung penjualan dan pemasaran guna meyakinkan masyarakat. Anda bisa menciptakan bisnis dengan cara ini, tapi ini bukanlah basis jangka panjang untuk kesuksesan.

Buku bisnis senantiasa bicara tentang "*branding*", tapi dalam pikiran Kaufman sebuah *brand* adalah reputasi semata. Reputasi muncul secara spontan sehingga Anda tidak pernah benar-benar mengendalikannya. Satu-satunya hal yang bisa Anda lakukan adalah bekerja memperbaiki layanan Anda secara terus-menerus agar masyarakat mulai membicarakannya. Promosi dari mulut ke mulut dan kepercayaan selalu merupakan jenis pemasaran terbaik. Bila Anda terlibat dalam pengiklanan, humas, dan pemasaran, satu-satunya aturan adalah jangan membosankan. Tidak ada salahnya membangkitkan kontroversi bila itu membuat masyarakat menginginkan lebih banyak informasi tentang apa yang Anda lakukan.

Akhirnya, ingat bahwa "Pelanggan Anda ingin menjadi pahlawan". Ceritakanlah kisah tentang pelanggan setia Anda, untuk menarik lebih banyak pelanggan. "Semakin jelas dan menarik secara emosional kisahnya, semakin banyak prospek yang akan Anda tarik".

Serba-serbi finansial

Menurut pengamatan Kaufman, setiap bisnis memiliki lima unsur: Penciptaan nilai, pemasaran, penjualan, penyampaian nilai, serta keuangan. Bila Anda tidak memiliki banyak pengetahuan tentang keuangan, buku ini cukup berguna, meliputi istilah yang pernah Anda dengar tapi tidak pahami dengan jelas:

1. **Arus kas diskonto/nilai bersih kini**

   Mencari tahu nilai sebuah aset saat ini memperhitungkan uang tunai yang akan dihasilkannya dalam beberapa tahun.

2. **Laporan arus kas**

   Potret keuangan sebuah perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang akan dengan jelas mencatat pengeluaran operasional, investasi pada produksi masa depan, dan ongkos pembiayaan.

3. **Neraca**

   Ini memperlihatkan aset dan kewajiban perusahaan (bukan uang tunai saja) pada satu masa, yang mengindikasikan nilai bersihnya, atau "ekuitas pemilik". Neraca bisa mencakup berbagai asumsi, seperti nilai sebuah merek atau reputasi, atau perkiraan biaya inventaris perusahaan.

4. **Arus kas bebas**

   Berapa banyak kas yang masuk minus uang yang dibutuhkan untuk peralatan modal dan aset yang dibutuhkan guna menjalankan usaha. Semakin banyak arus kas bebas yang Anda miliki semakin bagus, karena alih-alih utang, arus kas ini bisa Anda gunakan untuk melanjutkan produksi dan usaha.

5. **Margin laba**

   Laba yang dinyatakan sebagai persentase, yang dihitung berdasarkan selisih antara pendapatan Anda dan pengeluaran Anda untuk memperolehnya.

6. **Akunting akrual**

   Di mana pendapatan untuk penjualan atau jasa langsung disesuaikan dengan pengeluaran yang digunakan untuk melakukan penjualan, memberikan gambaran yang jauh lebih akurat mengenai margin laba saat ini.

7. **Laporan pendapatan**
   Potret tentang laba dalam periode tertentu; penting untuk melihat apa yang benar-benar memberi hasil dalam usaha Anda sehingga membantu keputusan mengenai di mana sebaiknya berinvestasi.

8. **Rasio finansial**
   Ada banyak dan mencakup margin laba, laba atas investasi (ROI), utang atas ekuitas (terlalu banyak utang biasanya tidak baik), kemampuan bayar bunga (seberapa banyak dari laba usaha yang digunakan untuk membayar bunga atas utang), dan likuiditas (apakah sebuah perusahaan sebentar lagi akan bangkrut, atau sebaliknya sedang menumpuk laba).

9. **Amortisasi**
   Menyebarkan biaya beberapa aset modal yang Anda beli dalam beberapa waktu. Bila membeli beberapa perangkat lunak seharga $500 dan akan memperoleh pendapatan dari penggunaannya selama lima tahun ke depan, Anda bisa memperhitungkan pembeliannya sebagai $100 setiap tahun. Amortisasi bisa membuat pembelian modal terlihat sebagai sesuatu yang bisa dibenarkan.

10. **Piutang**
    Janji pembayaran dari orang lain yang bisa digunakan dalam beberapa bentuk *akunting.*

11. **Daya beli**
    Kas di bank yang digabungkan dengan kredit yang tersedia yang bisa Anda akses. Jumlah daya beli yang Anda miliki bisa menentukan kelangsungan hidup bisnis Anda.

Paruh terakhir *The Personal MBA* mencakup bagian tentang "The Human Mind", "Working With Yourself", dan "Working With Others".

Buku-buku ini mengulas bias pemikiran dalam langgam Daniel Kahneman, cara mengelola energi Anda, dan strategi negosiasi, tapi isinya bukan hal baru bila Anda pernah membaca beberapa buku psikologi dan pengembangan diri populer. Buku ini ditutup dengan bagian tentang memahami, menganalisis, dan memperbaiki sistem.

Komentar akhir

Dalam ulasan tentang buku itu, *Management Today* memperhatikan "perbedaan teologis" antara orang-orang yang percaya pada nilai MBA dan mereka yang berpihak pada Jeffrey Pfeffer bahwa semakin jamak gelar ini semakin rendah nilainya. Namun, apakah membaca sebuah buku benar-benar bisa menggantikan proyek dan kerja kelompok yang Anda lakukan di kelas MBA intensif, belum lagi koneksi yang Anda buat? Apakah Anda benar-benar bisa "memiliki" konsep di buku tanpa melakukan studi kasus Anda sendiri di lingkungan ruang kelas bersama guru yang terampil?

Pertanyaan terkait apakah Anda perlu kuliah MBA tergantung pada keadaan Anda, tapi pendekatan yang paling bijak adalah dengan tidak bertanya apa gunanya gelar itu untuk Anda, melainkan apa yang ingin Anda pelajari. Contohnya, seseorang dari latar belakang teknik atau nirlaba bisa benar-benar meningkatkan peluang karier mereka dalam jangka panjang melalui program MBA berkualitas yang sangat imersif, yang memberi mereka kesadaran akan teori dan strategi bisnis. Kemampuan menerapkan model analitis terhadap situasi bisnis, atau melihat pasar yang baru, bisa memisahkan mereka dari sejawat mereka. Di lain pihak, bagi seseorang yang pernah berbisnis selama bertahun-tahun, dan semata ingin membuat CV mereka mengilap, ini adalah penghamburan waktu dan uang.

Pada satu sisi adalah buku Kaufman, yang tak lebih dari buku pendidikan bisnis pemula; pada sisi lain, gelar MBA yang mahal dan menghabiskan waktu. Alternatif lain adalah berlimpahnya program setara MBA di *online*. Sebagian besar sekolah bisnis papan atas, termasuk Wharton, Chicago

Booth, Stanford, dan MIT, menyelenggarakan program gratis atau berbiaya rendah yang dibawakan oleh akademisi terkemuka, sendiri atau melalui *platform* seperti Coursera.

Josh Kaufman

Kaufman tumbuh dewasa di sebuah kota pertanian di Ohio utara, ibunya seorang pustakawan dan ayahnya seorang guru. "Buku adalah bagian utama hidup saya, bukan bisnis," kenangnya. Setelah lulus dari University of Cincinnati, pada 2005 ia mulai bekerja di Procter & Gamble di bidang pengembangan produk, produksi, pemasaran, dan distribusi peritel besar. Karena frustrasi dengan perseteruan dan lambatnya perubahan, ia meninggalkan P&G dan menjadi dosen bisnis purna waktu.

Bukunya yang lain adalah The First 20 Hours: How to Learn Anything... Fast *(2014).*

2004

The Art of the Start

"Alasan terbaik untuk memulai sebuah organisasi adalah membuat sesuatu yang bermakna—menciptakan sebuah produk atau jasa yang menjadikan dunia tempat yang lebih baik. Jadi, tugas pertama Anda adalah memutuskan bagaimana Anda bisa membuat makna."

"BERSIKAP SPESIFIK. Semakin akurat Anda menggambarkan pelanggan Anda, semakin baik. Banyak wirausaha takut 'diidentikkan dengan ceruk pasar kecil' sampai mati dan tidak berhasil menyebar ke semua tempat. Akan tetapi, sebagian besar perusahaan sukses memulai dengan menargetkan pasar spesifik dan tumbuh (kerap tak terduga) menjadi sangat besar dengan merambah segmen lain. Tidak banyak yang memulai dengan tujuan yang muluk-muluk dan berhasil."

Singkat kata

Sebelum hal lain, tujuan fundamental dalam memulai usaha baru adalah menciptakan makna.

Karya-karya terkait

Losing My Virginity oleh Richard Branson
The Hard Thing about Hard Things oleh Ben Horowitz
The Lean Startup oleh Eric Ries
Pour Your Heart into It oleh Howard Schultz
Start with Why oleh Simon Sinek

BAB 18

Guy Kawasaki

Ketika duduk untuk menulis *The Art of the Start*, pendiri perusahaan perangkat lunak, pemodal ventura, dan mantan kepala "evangelis" (promotor) Apple Computer Guy Kawasaki, membuat asumsi bahwa siapa pun yang ingin mendirikan perusahaan baru tidak mau ambil pusing tentang teori—mereka ingin mengubah dunia. Tujuannya adalah "menghentikan omong kosongnya", hanya memberikan informasi yang benar-benar berguna. Salah satu wawasan pertamanya adalah bahwa menjadi wirausaha lebih merupakan keadaan pikiran daripada jabatan, dan ia membahas sisi psikologis serta spiritual dari seorang wirausaha dan mengungkapkan strategi praktis yang vital.

Ia menulis bukunya, ujarnya, bukan hanya untuk orang bertipe Silicon Valley, tapi untuk siapa pun yang ingin membuat organisasi besar. Ini termasuk orang-orang dalam perusahaan yang sudah ada yang ingin membawa produk atau jasa baru yang hebat ke pasar, bahkan "orang suci" yang ingin memulai sekolah, gereja, dan badan nirlaba. Organisasi mungkin atau mungkin tidak didirikan untuk menghasilkan uang, tapi yang harus mereka miliki adalah alasan yang bermakna untuk hidup.

Makna dan mantra

Alasan terbaik untuk memulai sesuatu yang baru, ujar Kawasaki, adalah *membuat makna*. "Makna" bisa mencakup sekadar mencoba menjadikan dunia

tempat yang lebih baik, tapi juga bisa berarti membenarkan kesalahan atau menjaga agar sesuatu yang baik tidak berakhir. Ketika ia bergabung dengan Apple, perusahaan itu mendapatkan makna dari misinya menggantikan mesin ketik IBM dengan komputer Macintosh. Belakangan, misinya didorong oleh keinginan melampaui Microsoft dan sistem operasi Windows. Poin Kawasaki adalah bahwa Anda harus mempunyai alasan untuk menjadi perusahaan yang akan membuat Anda mau pergi bekerja pagi-pagi, sebuah tantangan besar yang terpisah dari uang dan tunjangan.

Dunia ini penuh dengan "pernyataan misi" perusahaan yang membosankan, tapi siapa yang mengingat atau memercayainya? Lebih baik, ujar Kawasaki, memiliki mantra ("formula verbal suci" atau seruan yang mencakup kekuatan dan emosi) yang merangkum makna organisasi Anda. Mantera ini harus cukup singkat sehingga semua orang mengetahui dan memercayainya, serta tidak perlu ditulis. Pernyataan misi Coca-Cola, contohnya, adalah "*The Coca-Cola Company exists to benefit and refresh everyone it touches*". Namun mantranya, bila ada, ujar Kawasaki, adalah *Refresh the world*. Ada perbedaan antara mantra (yang sebenarnya untuk karyawan) dan *tag line*, yang untuk pelanggan. *Tag line* Nike adalah "*Just do it*", tapi manteranya adalah *Authentic athletic performance*.

Kawasaki memberikan banyak saran untuk merekrut orang-orang yang tepat bagi organisasi Anda, tapi saran utama adalah merekrut orang-orang yang percaya pada makna atau visi Anda, meskipun orang-orang itu tidak memiliki kualifikasi atau kurang memiliki pengalaman. Melalui "belahan jiwa" ini dibangunlah organisasi besar, bukan—sesuai mitos—melalui seorang individu. Banyak organisasi memiliki kekuatan pendorong atau tokoh pemimpin, tapi galilah lebih dalam maka Anda akan menemukan bahwa mereka mempunyai belahan jiwa bisnis yang menjadikan mimpinya sebuah realitas.

Apa yang Anda lakukan, cara Anda melakukannya

Kawasaki menjelaskan bahwa model bisnis yang bagus (sering diabaikan di dunia dot.com) sangatlah mendasar bagi kesuksesan. Anda bisa melakukan inovasi yang tiada akhir di wilayah lain, tapi model bisnis Anda (atau cara Anda menghasilkan uang) harus membumi—kemungkinan model bisnis Anda adalah variasi dari model bisnis yang sudah ada. Anda harus bisa merangkumnya dengan sepuluh kata atau kurang. Saran Kawasaki yang tidak biasa adalah agar Anda terlebih dulu menyerahkan pengelolaan konsep model bisnis Anda kepada perempuan. Dari pengalaman ia mendapati bahwa perempuan jauh lebih realistis dan cerdas tentang peluang ekonomi nyata dari sebuah gagasan.

Anda mungkin takut menciptakan ceruk yang terlalu kecil untuk produk Anda, tapi ia menjelaskan bahwa semua perusahaan besar yang sukses awalnya tumbuh dari produk yang sangat spesifik yang menargetkan pasar kecil. Segmen ini tumbuh dan menyingkap pasar lain yang tak terduga. Bahkan Microsoft pun mulai dengan "potongan" sebuah pasar (bahasa pemrograman khusus, BASIC, untuk sistem operasi khusus), yang berkembang dan lebih jauh menyingkap pelanggan dan produk potensial. Ini adalah cara nyata menuju kesuksesan, ujarnya, bukan tujuan yang muluk-muluk.

Ia menyarankan merancang "*MAT*"—yaitu *milestone*, *assumption*, and *task*—untuk organisasi Anda. Anda harus mempunyai tujuan jelas yang ingin Anda capai, Anda harus mengetahui asumsi yang merupakan bagian dari model bisnis Anda, dan Anda harus mengetahui tugas mana yang harus dipenuhi untuk menciptakan sebuah organisasi besar.

Upaya penjualan dan rencana

Pada era "*elevator pitch*" dan merendah di hadapan pemodal potensial, Kawasaki mengajukan saran radikal, mengutip Eric Ries: Jangan berfokus pada upaya penjualan dan rencana, dan mulailah benar-benar membuat dan

menjual produk Anda terlebih dulu. Dapatkan pelanggan sebelum Anda memulai usaha. Rencana bisnis untuk usaha rintisan memiliki manfaat terbatas karena semuanya didasarkan pada hal-hal yang tidak diketahui. Anda tidak bisa memprediksi masa depan sesuatu yang tidak mempunyai rekam jejak. Yang penting adalah pelaksanaan dan eksekusi. Meskipun rencana bisnis bisa menjadi latihan yang baik bagi orang-orang yang terlibat untuk mengklarifikasi tujuan, dan investor mensyaratkannya, nyatanya sebuah rencana tidak besar kemungkinannya untuk memengaruhi investor. Mereka kemungkinan sudah membuat keputusan sebelumnya dan rencananya hanya memberi konfirmasi atas posisi mereka.

Kapan pun Anda melakukan upaya penjualan atau presentasi, tulisnya, bayangkan seorang lelaki kecil duduk di pundak Anda dan, setiap kali Anda mengatakan sesuatu, dia bertanya, "Lalu kenapa?" Ini akan mencegah Anda berasumsi bahwa apa yang Anda katakan sudah jelas, mengagumkan, atau bahkan menarik. Sebaliknya, setiap kali Anda membuat pernyataan umum, dukunglah dengan sebuah contoh. Orang ingin mengetahui cara kerja sesuatu secara praktik.

Berusaha sendiri

Alternatif terhadap dari menerima sejumlah uang dari pemodal ventura atau investor lain untuk perusahaan Anda adalah berusaha sendiri—memulai dari nol dan menekan biaya seminimal mungkin.

Pertimbangan utama memilih usaha atas upaya sendiri, tulis Kawasaki, bukan untuk membangun pangsa pasar, pertumbuhan, atau laba di atas kertas, melainkan arus kas. Paling tidak pada tahap awal, Anda membutuhkan pemasukan kas reguler, bahkan dengan mengorbankan penjualan jangka panjang yang lebih menguntungkan. Ini berarti Anda harus membawa produk Anda ke pasar secepat mungkin, meskipun produk Anda tidak sempurna. Bila Anda memperkenankan orangtua Anda sendiri menggunakan produk Anda dalam keadaannya yang sekarang, ujar Kawasaki, kirimkan produk

Anda. Meskipun hanya menjualnya ke pasar terbatas, Anda memperoleh pendapatan kas plus umpan balik dunia nyata. Ini memungkinkan Anda menyediakan versi yang lebih baik dengan lebih cepat. Sisi buruknya adalah Anda mempertaruhkan reputasi Anda. Akan tetapi, mungkin lebih baik memiliki reputasi sebagai pengambil risiko daripada tidak berjualan sama sekali.

Hal seperti ini membuat perusahaan Anda menjadi sebuah mesin ramping yang berfokus pada hasil dan eksekusi. Bila Anda memulai dengan banyak modal ventura di belakang Anda, ujarnya, hal ini bisa menjadi seperti steroid: Steroid awalnya bisa memberi dorongan, tapi juga bisa membunuh Anda. Danai usaha Anda dari uang tunai maka usaha Anda akan menjadi usaha kuat sejak awal.

Aturan pemasaran

Agar Anda bisa menjual banyak dari apa pun yang Anda buat, produknya sendiri harus efektif, sederhana, dan terfokus. Mengutip kata-kata Peter Drucker, "Produknya harus hanya melakukan satu hal, bila tidak, akan membingungkan. Bila tidak sederhana, produk itu tidak akan berhasil."

Saat peluncuran produk, kata kuncinya adalah "penularan". Yaitu, begitu orang sudah mendengar tentang produk itu atau menggunakannya, orang-orang tak akan berhenti bercerita tentangnya, dan kehebohan pun tercipta. Namun, untuk menjangkau pasar potensial terbesar, Anda harus melonggarkan rintangan terhadap jalan masuk (membuatnya lebih murah atau lebih mudah digunakan) agar lebih banyak orang menggunakan dan mengetahuinya. Orang-orang ini menciptakan kegembiraan, yang menarik perhatian pers, yang akan menulis tentang Anda, memberi iklan gratis yang bisa dipercaya.

Orang-orang yang terus-terusan membuat kesalahan menganggap terlalu serius perusahaan mereka. Kawasaki memberi nasihat untuk "mencapai kemanusiaan" dalam pemasaran Anda. Ini bisa mencakup menampilkan pengguna produk Anda dalam materi pemasaran Anda, mengolok-olok diri

dalam iklan Anda, menargetkan kawula muda, atau mengalihkan beberapa sumber daya Anda kepada orang yang membutuhkan. Ia juga menasihati untuk "berteman sebelum Anda membutuhkan mereka—dan bahkan sebelum mereka bisa membantu Anda". Dalam perannya di Apple, ia membantu wartawan dari sumber yang tidak pernah didengar oleh orang lain, bukan hanya *New York Times* atau *Forbes*. Kemudian, banyak wartawan ini pindah ke perusahaan media yang lebih besar, dan mereka ingat.

Kawasaki juga memberikan saran-saran terkait pemberian nama untuk perusahaan Anda, yaitu:

- Nama harus dimulai dengan huruf awal dalam abjad, jadi Anda selalu berada di bagian paling atas dari setiap daftar.
- Jangan masukkan angka di nama.
- Pilih nama yang bisa dijadikan kata kerja (misalnya "Xerox-in", "Google-kan").
- Hindari tren (misalnya huruf kecil).

"Seni menjadi seorang mensch"

Mensch adalah kata dari bahasa Jerman Yahudi yang berarti seseorang yang melakukan hal yang benar dan membantu orang lain. Bila ingin membangun sebuah perusahaan besar, ujar Kawasaki, Anda harus mempunyai moral dan standar etika tinggi untuk memberi contoh pada orang lain. Contohnya, taati semangat kesepakatan dan selalu bayar apa pun yang Anda terima, entah ketika Anda ditagih atau tidak.

Hal yang benar tidak selalu merupakan hal termudah untuk dilakukan, tapi Anda harus menciptakan karma baik. Membantu orang-orang yang tidak mungkin membalas budi adalah cara berterima kasih kepada semesta atas banyaknya anugerah yang Anda terima, termasuk keluarga dan teman-teman, kesehatan dan kesuksesan ekonomi.

Komentar akhir

Kekayaan dan kemakmuran selalu dimulai dengan sebuah gagasan, tapi gagasan sendiri tidaklah banyak bernilai. Sebagaimana dipaparkan oleh Kawasaki, seni membawa sebuah perusahaan untuk melakukan awal yang baik mengombinasikan hal-hal praktis dan psikologis. Tidak banyak buku jenis ini yang mendorong pembaca untuk berfokus "menciptakan makna" dan "menjadi seorang *mensch*", sambil memastikan Anda memiliki model bisnis yang handal dan arus kas yang baik. Namun, bila mengabaikan salah satu aspek Anda memastikan bisnis mati atau kurang maksimal dari yang seharusnya. Untuk menjadi makmur dalam jangka panjang, Anda harus memiliki makna dan niat mulia, dan kecerdasan bisnis tentang hal-hal praktis. Pandangan menyeluruh ini menjadikan *The Art of the Start* buku yang patut dibaca.

Meskipun buku ini berfokus kuat pada industri teknologi, sebagian besar pelajarannya bisa diterapkan untuk membuat sesuatu yang baru, dan memang subjudulnya menyampaikan klaim, *The time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything*—panduan yang sudah ditempa pengamalan dan teruji waktu bagi siapa pun yang ingin memulai apa pun. Ini termasuk mempunyai anak, dan Kawasaki menulis "Seorang anak adalah usaha rintisan terpenting. Saya mempunyai tiga anak. Ini membuat saya kaya." Persis sebagaimana keputusan untuk mempunyai anak seharusnya tidak dibuat sambil lalu, membutuhkan perhatian penuh kasih dan kerja keras selama bertahun-tahun, begitu pula memulai sebuah usaha tidak boleh dilakukan tanpa motivasi yang cukup. Karena itulah "memberikan makna" adalah hal yang sangat penting. Bila memiliki "mengapa" (alasan yang kuat untuk melakukan apa yang Anda lakukan), Anda akan mampu mengatasi dan melihat melampaui "bagaimana" apa pun (rintangan, kesulitan) yang dilemparkan kehidupan ke arah Anda.

Guy Kawasaki

Kawasaki lahir pada 1954 di Honolulu, Hawaii. Usai menamatkan sekolah ia melanjutkan ke Stanford University dan lulus pada 1976 dari jurusan psikologi. Ia kuliah di sekolah hukum sebentar sebelum beralih kuliah MBA di University of California, Los Angeles. Saat masih mahasiswa, ia bekerja di usaha perhiasan. Kesuksesannya di bidang penjualan, serta minatnya yang meningkat terhadap perangkat lunak, membuatnya direkrut di Apple.

Kawasaki mendirikan Garage Technology Ventures, sebuah perusahaan modal ventura. Ia saat ini adalah "kepala evangelis" untuk Canva, alat grafik online, *dan Executive Fellow di Haast School of Business di University of California, Berkeley. Pada 2015-2016, ia menjadi anggota dewan Wikimedia Foundation dan terlibat dengan proyek berita WikiTribune milik Jimmy Wale.*

Sebagai pembicara terkemuka, bukunya yang lain adalah Rules for Revolutionaries *(1999),* Enchantment: The Art of Changing Hearts, Minds and Actions *(2012),* The Art of Social Media *(2014) dan* Word of Mouth Marketing *(2015). The Art of the Start 2.0 (2015) adalah edisi revisi dari buku aslinya.*

2010

Obliquity

"Tujuan tingkat tinggi—menjalani kehidupan yang memuaskan, menciptakan bisnis yang sukses, menghasilkan karya seni istimewa, memuliakan Tuhan—hampir selalu membuat kita tidak bisa menciptakan gagasan yang jelas untuk mencapainya. Itu tidak menyiratkan bahwa tujuan ini tidak bermakna atau tidak mempunyai kapasitas untuk diwujudkan. Kita memahami maknanya dan mewujudkannya dengan menerjemahkannya menjadi tujuan dan tindakan menengah; kita menafsirkan dan menafsirkan ulangnya saat kita memperoleh pengetahuan tentang lingkungan tempat kita beroperasi. Karena itulah pendekatan yang sukses berbentuk miring dan tidak lurus."

"Kebahagiaan tidak tercapai dengan mengejar kebahagiaan. Bisnis yang paling menguntungkan bukanlah bisnis yang paling berorientasi pada keuntungan. Orang-orang terkaya bukanlah mereka yang paling gigih mengejar kekayaan. Lukisan paling bagus bukanlah representasi paling akurat dari objeknya. Hutan yang paling resisten terhadap api bukanlah hutan yang penjaganya paling berhasil dalam memadamkan api."

Singkat kata

Untuk memenuhi potensi mereka, orang dan organisasi membutuhkan tujuan pada tingkat lebih tinggi yang melampaui keuntungan atau laba mereka.

Karya-karya terkait

Great by Choice oleh Jim Collins
The Art of the Start oleh Guy Kawasaki
The Human Side of Enterprise oleh Douglas McGregor
Start with Why oleh Simon Sinek

BAB 19

John Kay

Kata "*obliquity*" berasal dari Sir James Black, ahli kimia asal Inggris yang menerima penghargaan Nobel dan penelitiannya menghasilkan laba dari obat resep senilai miliaran dolar saat ia bekerja di ICI, lalu SmithKline and Glaxo. Black tidak pernah tertarik pada sisi laba; ia hanya tertarik pada penelitian. Ia sering berkata pada rekan-rekannya bahwa jalan untuk meraih laba bukanlah melalui penelitian. Namun, saat kemudian mengakui betapa salah dirinya, Black tiba pada prinsip *obliquity*, bahwa "tujuan sering kali tercapai tanpa kita bermaksud mencapainya".

Hal ini sejalan dengan apa yang diamati John Kay, seorang ekonom Inggris, di perusahaan-perusahaan dan perekonomian yang sukses. Dalam *Obliquity: Why Our Goals Are Best Achieved Indirectly*, ia mengungkapkan bahwa kita bergurau ketika mengatakan bahwa perencanaan dan pengendalian yang kita lakukan dengan cekatan akan berujung pada hasil yang kita kehendaki. Dunia terlalu rumit untuk hal ini. Mengingat pengendalian rasional terkesan angkuh, bukankah lebih baik mempunyai tujuan yang kualitatif ketimbang kuantitatif?

Jalan berkelok menuju kesuksesan bisnis

Ketika pernyataan misi perusahaan raksasa pembuat bahan kimia adalah "melayani pelanggan dalam skala internasional melalui penerapan kimia yang

bertanggung jawab", perusahaan tersebut meraih kesuksesan besar. Lalu, pernyataan misinya diubah menjadi: "Menjadi pemimpin industri untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham melalui kepemimpinan pasar, keunggulan teknologi, dan basis biaya kompetitif tingkat dunia". Ironisnya, penerapan kimia untuk perbaikan hidup menciptakan lebih banyak nilai daripada "menciptakan nilai untuk pemegang saham" melalui "basis biaya kompetitif tingkat dunia".

Semasa Bill Allen menduduki jabatan sebagai kepala Boeing dari 1945 hingga 1968, perusahaan tersebut mengembangkan pesawat 737, pesawat penumpang paling sukses sepanjang sejarah. Ketika perusahaan mulai mengembangkan pesawat 747, yang mendefinisikan penerbangan komersial selama beberapa dekade ke depan, seorang direktur non-eksekutif perusahaan mencari informasi tentang "laba atas investasi" yang diproyeksikan. Permintaannya tersebut tidak diindahkan karena orang-orang yang menjalankan perusahaan lebih berpihak pada insinyur, bukan akuntan. "Boeing menciptakan perusahaan pesawat terbang yang paling sukses secara komersial, bukan karena mencintai laba," tulis Kay, "tapi karena mencintai pesawat. Pendekatan berkelok untuk meraih keuntungan memberikan hasil yang spektakuler." Boeing kehilangan arah ketika CEO baru Phil Condit lebih menekankan pengurangan biaya unit dan nilai pemegang saham, dan memindahkan kantor pusat Boeing dari Seattle ke Chicago, agar lebih dekat ke Washington. Hasilnya adalah harga saham yang mulanya naik, lalu mandek, dan perusahaan dituduh melakukan praktik korupsi dengan politisi.

"Memaksimalkan nilai pemegang saham," ujar kepala General Electric, Jack Welch, sekali waktu, "bukanlah strategi yang membantu Anda mengetahui apa yang harus dilakukan ketika Anda datang ke tempat kerja setiap hari." Sungguh. Kay memperhatikan bahwa "orang-orang yang bekerja dalam sebuah bisnis umumnya cukup mengenal sifat bisnis tersebut untuk melihat instrumentalitas bekerja." Yang dimaksud dengan "instrumentalitas" adalah perasaan dimanfaatkan. Marks & Spencer berkinerja begitu baik selama beberapa dekade karena staf tahu perusahaan peduli pada mereka,

selain pada pendapatan bersih. Bagi Simon Marks, ini semata tentang jenis perusahaan yang ingin ia bangun. Ini menciptakan kesetiaan luar biasa di antara staf. Mereka tahu kebijakan kesejahteraan perusahaan "diadopsi sebagai pernyataan nilai, bukan dari perhitungan konsekuensi".

Mari kita mengingat mengapa kita melakukan hal ini

Dalam *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (1994), Jim Collins dan Jerry Porras mengamati perusahaan farmasi Merck. Mereka mengutip kata-kata pendirinya, George Merck: "Kami tidak pernah mencoba melupakan bahwa obat adalah untuk masyarakat. Bukan untuk laba. Laba menyusul, dan bila kami mengingat hal ini, laba tak pernah tidak muncul. Semakin baik kami mengingatnya, semakin besar labanya."

Lima belas tahun kemudian, dalam *How the Mighty Fall*, Collins dan Porras mengulas kembali kisah Merck, memperhatikan bahwa CEO Ray Kilmartin menjalankan sebuah misi perusahaan baru: "Menjadi perusahaan pertumbuhan papan atas". Tujuan yang tampaknya tidak berbahaya ini berujung pada pemasaran yang kelewat bersemangat untuk produk seperti Vioxx, yang menimbulkan keluhan jantung pada beberapa orang dan berujung pada pembayaran ganti rugi yang besar melalui litigasi. Bandingkan ini dengan kredo Johnson & Johnson, yang ditulis oleh Robert Johnson pada 1943, yang dimulai dengan "Kami percaya bahwa tanggung jawab pertama kami adalah pada dokter, perawat dan pasien, pada para ibu dan ayah dan semua orang yang menggunakan produk dan jasa kami". Hanya di garis terakhir dari pernyataan misi J&J bisa kita temukan "Bila kami beroperasi sesuai prinsip ini, para pemegang saham bisa mendapatkan keuntungan sepadan".

Setelah membandingkan perusahaan-perusahaan dengan ukuran sama di industri yang sama, Collins dan Porras tiba pada fakta kontraintuitif bahwa: "Perusahaan yang lebih menekankan pada laba dalam deklarasi tujuannya memiliki keuntungan lebih kecil dalam laporan keuangannya". Itu adalah daftar perusahaan yang hanya menempatkan uang di atas hal lain, ujar Kay, di

mana para pejabat tingginya memberi diri mereka sendiri gaji yang sangat besar. Ketika Lehman Brothers mengalami kebangkrutan pada 2008, bukannya bertanggung jawab, CEO Lehman Brothers, Dick Feld, terus mencoba membuat pembenaran perihal mengapa ia pantas mendapatkan remunerasi sebesar $300 juta. Sebagaimana dikemukakan dengan kecut oleh Kay, "Kultur perusahaan yang menyanjung keserakahan pada akhirnya tak mampu melindungi dirinya sendiri dari karyawannya sendiri." Perusahaan-perusahaan yang sukses dalam jangka panjang menghargai kerja sama tim dan mencintai bisnis mereka; tidak semuanya tentang hasil.

Mitos tentang ketegasan rasional

Ilmuwan politik Charles Lindblom dikenal dengan teori pembuatan keputusan yang "mengatasi sesuatu dalam keadaan paling kacau sekalipun". Kay mengemukakan kemampuan ini sebenarnya adalah cara yang lebih efektif untuk mengelola proses pembuatan keputusan sebuah perusahaan dalam jangka panjang daripada satu evaluasi rasional terhadap opsi yang tersedia sehubungan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pendekatan Lindblom adalah melakukan apa yang tampaknya terbaik saat itu dari beberapa alternatif terbatas yang didasarkan pada konsensus masyarakat, meskipun tidak ada alasan yang jelas untuk melakukannya.

Ini sepertinya tidak jelas, tapi Kay memberi contoh hari-hari awal Walmart, ketika masih merupakan usaha keluarga. Sam Walton tidak mengamati seluruh AS lalu membuat keputusan rasional tentang di mana toko pertamanya harus dibuka, berdasarkan informasi pasar. Ia membuka toko pertama di Bentonville karena di situlah tempat tinggalnya dan membuka toko kedua (juga di kota kecil) karena istrinya tidak mau pindah ke kota besar.

Upaya Lindblom untuk mengatasi sesuatu bukanlah sebuah proses intuitif yang semata kacau. Prosesnya disiplin dan teratur sedemikian rupa sehingga keputusan dibuat hanya berdasarkan informasi terkini; harus ada kemauan untuk segera mengubah haluan bila perlu. Jalan realis ini tidak ter-

lihat atraktif sebagaimana solusi atas-ke-bawah yang bertujuan menghapus kebingungan. Namun, solusi seperti itu pasti gagal karena tidak mempertimbangkan lingkungan yang senantiasa berubah dan kebutuhan mengubah tujuan kita menurut hal ini, untuk mencapai tujuan kita yang lebih besar. Napoleon mengira kemenangannya adalah hasil dari niat dan perencanaan. Tolstoy melihatnya secara berbeda: Pertempuran besar yang melibatkan ribuan orang berlangsung sesuai kodratnya sendiri. Sebagaimana diungkapkan oleh Kay, "Hasilnya muncul melalui proses rumit yang totalitasnya tidak sepenuhnya dipahami oleh siapa pun." Bila kasusnya seperti itu, proses pembuatan keputusan kita seharusnya jauh lebih sederhana.

Kay membahas keinginan Corbusier, seorang arsitek, untuk memulai segalanya dari nol, membuang model tua profesinya. Ia menganggap rumah sebagai "mesin untuk dihuni". Namun, ada perbedaan antara *house* (bangunan rumah) dan *home* (tempat tinggal), yang muncul dari waktu ke waktu dan merupakan hasil pengalaman, pandangan, dan emosi orang. "Pendekatan yang berkelok menyadari bahwa apa yang kita inginkan dari sebuah rumah tempat tinggal, atau sebuah komunitas, mempunyai banyak elemen," tulis Kay. "Kita tidak akan pernah berhasil memerincikan secara penuh elemennya, dan seandainya bisa, kita menemukan bahwa elemen-elemen itu kerap tidak kompatibel dan tidak konsisten". Notre-Dame di Paris, ujarnya, dibangun dengan ribuan tangan selama beberapa abad.

Mazhab "menghapus sejarah" mencakup Pol Pot, revolusioner Prancis, dan Lenin, tapi semangatnya hidup terus dalam literatur bisnis, ujar Kay, dalam buku seperti *Reengineering the Corporation* (karya Michael Hammer dan James Champy). Perusahaan yang mengalami masa sulit membutuhkan perbaikan cepat, tapi bila masalahnya terlalu disederhanakan, kesalahan akan menyelinap masuk. Sebaliknya, dengan menerima kerumitan, lebih besar kemungkinannya resep untuk menanggulanginya menjadi realistis dan benar-benar memberi hasil. Mungkin resep terbaik untuk sebuah perusahaan bermasalah adalah kembali ke nilai intinya dan memperlakukan orang-orangnya dengan baik.

Komentar akhir

Kay menjalankan usaha jasa konsultasi ekonomi selama sepuluh tahun dan menyadari bahwa model yang ia jual kepada klien sebenarnya tidak digunakan, atau setidaknya tidak sebagaimana yang ia maksud. Banyak perusahaan membeli program permodelan semata untuk membenarkan keputusan yang sudah mereka buat. Namun, tidak ada yang salah dengan hal ini. Proses pembuatan keputusan yang subjektif yang baik bekerja lebih baik daripada proses kualitatif yang lemah. Pengetahuan kita tentang lingkungan alam, sosial, dan komersial akan selalu tidak sempurna dan parsial, karena itu harapan terbaik kita untuk mencapai apa pun yang substansial dan langgeng adalah keterbukaan yang lebih besar terhadap kerumitan dan perbedaan. Ini terdengar halus, tapi berakar pada fakta ekonomi. Sebagaimana diamati oleh Adam Smith, sebuah sistem yang rumit seperti ekonomi pasar bebas berfungsi sebagaimana mestinya meskipun tak seorang pun mempunyai pengetahuan tentang keseluruhannya, tapi ini masih memungkinkan adanya alokasi sumber daya yang efisien. Bandingkan ini dengan kegagalan ekonomi yang direncanakan berdasarkan paham sosialis.

Saat itu pendekatan berkelok kurang berotot dan terlihat lebih tidak memuaskan, tapi sering kali berakhir lebih sukses karena sepenuhnya memperhitungkan realitas dan irasionalitas manusia. Yang lebih penting, pendekatan ini memungkinkan organisasi memiliki misi atau tujuan yang tidak bisa diukur dan berupaya meraih sesuatu yang sering kali tidak masuk akal—setidaknya dalam jangka pendek—sehubungan dengan hal paling mendasar. Sebagaimana pengamatan Sir James Black, hanya bila Anda mengejar tujuan dengan level lebih tinggi, barulah Anda bisa menciptakan sebuah organisasi yang termotivasi untuk berkinerja dengan sangat baik. Laba hanya bisa diperoleh sebagai hasil dari makna dan nilai lebih besar yang Anda berikan pada dunia dan orang-orang yang bekerja untuk Anda.

John Kay

Kay yang lahir pada 1948 di Edinburgh kuliah di Oxford University dan mengajar ekonomi di sana pada tahun 1970-an. Ia adalah direktur riset dan direktur di Institute for Fiscal Studies, London selama beberapa tahun sebelum menjadi profesor di London Business School pada 1986. Ia adalah kepala pertama Saïd Business School Oxford University pada akhir 1990-an, dan bekerja sebagai kolumnis untuk Financial Times *sejak 1995.*

Kay menjadi penasihat pemerintah Inggris tentang keefektifan pasar ekutias kota London dan menjadi penasihat Kementerian Pertama Skotlandia dari 2007 hingga 2011. Ia menerima CBE Award pada 2014 untuk jasa terhadap ekonomi.

Bukunya yang lain adalah Foundations of Corporate Success (1993), The Long and Short of It: Finance and Investment for Normally Intelligent People Who are Not in the Industry *(2009, 2016), dan* Other People's Money: The Real Business of Finance *(2015).*

2015

Penguin and the Lane Brothers

"Dinyalakan, progresif, dapat diakses. Berfokus pada pembaca, melibatkan pembaca, menghormati pembaca. Dengan harga rendah, model distribusi massal, dan daftar yang terus berkembang yang mencakup kesusasteraan, sains, politik, jurnalisme, pendidikan, buku anak, klasik, memasak, peta, musik, permainan, seni, arsitektur, sejarah, sosiologi, humor dan seks, Penguin menjadi 'universitas orang miskin' yang sangat besar, dan sebuah prototip internet yang terbuat dari kertas dan tinta."

"Jenis huruf kecil yang terbaca, sampul kertas, format ideal persegi panjang, harga rendah, desain bagus, branding *ornitologi, kode warna, pencetakan massal, distribusi massal—Lane bersaudara tidak menciptakan elemen yang digabungkan dalam pembuatan Penguin; semuanya tersedia gratis di ranah publik, dan beberapa sudah ada di sana selama beberapa abad. Namun, Lane bersaudara memadukan, memberi merek, dan menyediakan kombinasi menarik dari bagian-bagiannya."*

Singkat kata

Selalu ada pasar yang sangat besar untuk hal-hal yang diinginkan orang, yang dengan turunnya harga secara mendadak terjangkau oleh mereka sekarang.

Karya-karya terkait

Blue Ocean Strategy oleh W. Chan Kim & Renée Mauborgne
Simplify oleh Richard Koch & Greg Lockwood

BAB 20

Stuart Kells

Itu adalah bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan modern sehingga orang menganggapnya biasa saja. Namun, sejak tahun 1930-an, buku bersampul tipis terbitan Penguin merevolusionerkan dunia penerbitan dengan membawa penulis fiksi papan atas dan pengetahuan ke massa. Dengan bahan sampul fiksi dan nonfiksi murah tapi sangat menarik—"universitas orang miskin"—merek Penguin menjadi sangat populer sehingga pada saat sahamnya ditawarkan ke publik pada 1961, jumlah pemesanan untuk sahamnya jauh melampaui persediaan sebesar 15.000%. Wajah publik dari perusahaan tersebut, Allen Lane, disanjung-sanjung persis sebagaimana pendiri Facebook, Mark Zuckerberg disanjung-sanjung saat ini.

Ada biografi Allen Lane, si "sulung yang paling cerdik dan menekan" yang mendirikan Penguin, tapi Suart Kells, seorang ahli kolektor buku dan penulis, meyakini bahwa sudah tiba waktunya kakak beradik Lane, Richard dan John, mendapat pengakuan sepantasnya. Kells mengemukakan bahwa perbedaan pendapat kreatif di antara ketiga bersaudara inilah yang mendorong maju Penguin, dan selama tujuh tahun pertama keberadaan penerbit ini mereka mengelolanya sebagai tiga serangkai. Kematian John Lane pada Perang Dunia II mengakhiri kemitraan ini, dan setelah itu Allen dan Richard lebih bersikap sebagai pesaing ketimbang teman, tapi konsep Penguin begitu dahsyat sehingga menjadi "salah satu bisnis media global pertama," ujar Kells.

Bergabungnya Penguin dengan Random House pada 2013 menciptakan sebuah perusahaan bernilai £2,4 miliar.

Bagi pembaca bisnis, *Penguin and the Lane Brothers: The Untold Story of a Publishing Revolution* mungkin terlalu banyak memuat informasi tentang kehidupan para pendirinya, tapi buku ini menyampaikan sesuatu tentang kehebohan terkait penerbitan buku pada masa jayanya, dan yang lebih penting, menunjukkan bagaimana inovasi bisa tiba-tiba mengguncang industri yang terikat dengan tradisi.

Penguin kecil

Allen Williams lahir pada 1902, diikuti oleh Richard pada 1905, John pada 1908, dan seorang saudara perempuan, Nora, pada 1911. Anak-anak itu menikmati masa kanak-kanak yang indah di Bristol dan wilayah barat Inggris pinggiran di sekitarnya; yang laki-laki meninggalkan sekolah dini tanpa mendapatkan ijazah yang dibutuhkan untuk diterima di universitas.

Allen siap menjalani kehidupan di lingkungan pertanian ketika seorang paman dari ibu anak-anak itu, John Lane, pemilik perusahaan penerbitan terkenal The Bodley Head (dari nama Thomas Bodley, seorang dermawan pecinta buku), menawarkan pada Allen pekerjaan di perusahaan yang berada di London, dengan kemungkinan mewariskannya (Lane sendiri tidak punya anak). Setelah rapat keluarga, dicapai kesepakatan bahwa Allen akan menerima tawaran itu, tapi dengan satu syarat. Dia (dan saudara kandungnya) harus mengganti nama belakangnya menjadi Lane.

The Brodley Head ketika itu adalah penerbit buku karya Oscar Wilde dan seni karya Aubrey Beardsley, yang menjalankan pemasaran buku melalui etalase dan iklan. Allen tiba-tiba meninggalkan desa dan pindah ke kehidupan kesusasteraan London. Selama magang dengan John Lane, ia pergi ke Paris untuk bertemu dengan Anatole France dan André Maurois, minum teh bersama Thomas Hardy di Dorchester, London, dan menjalin pertemanan dengan Agatha Christie, seorang penulis The Bodley Head. Sebagai anggota

muda dari perusahaan penerbitan terkemuka, Lane mulai menikmati kehidupan sebagai seorang *playboy*.

Saat Allen hidup di London, adiknya Richard mengalami masa buruk selama tiga tahun sebagai seorang buruh tani paksa di Australia Selatan dan New South Wales di bawah skema Barwell Boys. Tinggal di gubuk kumuh tanpa buku, ia bertekad menciptakan kehidupan kesusasteraan di Inggris. Ketika akhirnya kembali, Richard mulanya bekerja di sebuah toko buku, lalu menjadi sekretaris di First Edition Club yang menerbitkan buku kualitas tinggi dengan jilid cantik dan harga tinggi. Ia mulai membaca naskah untuk The Bodley Head, lalu ia secara formal dibawa ke Bodley sebagai tenaga penjualan luar untuk perusahaan. Kemudian ia menjadi penghubung kunci untuk bernegosiasi dengan penulis dan agen buku. Lebih dari itu, Allen adalah seorang kolektor buku sejati. Sementara itu, adiknya John juga pindah ke London. Ia bekerja di kota London selama beberapa waktu dan mahir dalam tabel aktuaris, tapi setelah perjalanan panjang ke luar negeri, ia ditugaskan menangani penjualan luar negeri di The Bodley Head.

Terlepas

Segalanya berubah bagi tiga bersaudara ini pada 1925. Paman John tiba-tiba meninggal, disusul oleh istrinya, Annie yang eksotis dan kaya secara mandiri, pada tahun 1927. Ia meninggalkan harta berlimpah kepada anak-anak Lane, dan selain uang tunai, Allen Lane kini memegang saham mayoritas di The Bodley Head.

Namun, tahun-tahun setelah kematian John Lane lebih menyerupai kemerosotan ketimbang permulaan baru bagi perusahaan. Secara editorial, The Bodley Head sudah bukan lagi yang paling canggih. Ketiga bersaudara itu menemui kesulitan untuk menetapkan kombinasi harga produk yang tepat, dan sepanjang Depresi Besar mereka menghadapi ancaman kebangkrutan. Pada akhirnya, ujar Kells, penerbitan adalah usaha yang mencakup penyesuaian antara biaya (meminta penulis menulis buku dan mencetaknya) dan

permintaan yang diharapkan (yang artinya berinvestasi pada produksi dan pencetakan tertentu). Di dunia penerbitan, sering terjadi perkiraan biaya yang terlalu rendah dan perkiraan permintaan yang terlalu tinggi, atau menetapkan harga terlalu tinggi atau terlalu rendah untuk sebuah buku, sehingga menyebabkan kerugian. Allen Lane sering membuat keputusan gegabah seperti ini, yang kemudian harus dibatalkan oleh Richard yang lebih keras kepala.

Keadaan perusahaan yang secara komersial tak menentu, dan dengan editorial dan model bisnis yang tampak rusak, membuat tiga bersaudara ini nekat bereksperimen dengan jenis buku baru dan model penerbitan baru. Namun, mereka bukan pemilik tunggal perusahaan, dan harus bertanggung jawab kepada pemegang saham lain. Mereka tiba pada solusi yang tidak lazim. Direksi perusahaan setuju untuk membiarkan mereka melakukan eksperimen, dengan kesepakatan bahwa eksperimen ini akan dilaksanakan secara terpisah dari urusan keuangan normal perusahaan, dan ditanggung secara pribadi oleh ketiga bersaudara; mereka akan menanggung kerugian apa pun—dan menerima setiap keuntungan.

Hasil pertama dari "usaha di dalam usaha" ini adalah *Parade* milik Peter Arno, dengan kartunnya yang seru, yang laku terjual dan memberi mereka kepercayaan diri. Kesuksesan mereka berikutnya adalah publikasi *Ulysses* karya James Joyce versi Inggris, yang sebelumnya diberedel selama bertahun-tahun dan pemberedelannya baru saja dicabut di Amerika Serikat. Lane bersaudara melanjutkan usaha mereka dengan menerbitkan buku ini sebagai cetakan terbatas dengan edisi mewah.

Hubungan persaudaraan mereka yang erat menjadi semakin erat karena mereka tinggal bersama di sebuah *flat* di London. Eksentriknya, mereka menghabiskan banyak waktu di kamar mandi yang baru dipoles, yang menjadi "ruang rapat, pusat kendali, dan toko inovasi *de facto*" perusahaan.

Alternatif: Ini mungkin berfungsi

Meskipun meraih kesuksesan dengan penerbitan kecil kelas atas, Masa Depresi membuat tiga bersaudara ini berpikir ke arah lain: Sejumlah besar buku fiksi yang dicetak ulang adalah yang memiliki harga rendah. Pada tahun 1930-an, ujar Kells, rata-rata harga buku sampul tebal adalah 7 shilling, sebuah kemewahan bagi kebanyakan orang. Pada halaman *The Bookseller*, George Bernard Shaw meminta agar harga buku diturunkan untuk masyarakat umum, sementara di lain pihak, Sir Stanley Unwin memperingatkan bahwa edisi yang lebih terjangkau akan merongrong penjualan buku sampul tebal dan mengurangi margin keuntungan penerbit.

Argumentasi ini berasumsi bahwa ada kompromi antara kualitas dan biaya. Orang bisa mendapatkan edisi yang lebih murah, tapi karena biaya diturunkan, buku akan terlihat dan terasa murah dibandingkan buku sampul tebal. Namun, Richard Lane mulai berpikir, mengapa buku "tidak dijual dengan harga murah dan dibuat dengan baik"?

Kisah kelahiran Penguin adalah, pada suatu hari, Allen Lane sedang menunggu di peron stasiun dan tidak bisa menemukan bacaan yang bagus di kios stasiun. Satu-satunya buku fiksi yang tersedia terlihat kusam, kecil, dan murah, misalnya *the Reader's Library*. Saat itu juga Lane bertekad menerbitkan serangkaian buku fiksi unggulan dengan sampul bagus dan harga terjangkau. Sayangnya, ujar Kells, ada bukti yang menyingkap bahwa cerita ini tidak benar, sebuah "mitos garasi" seperti cerita tentang berdirinya perusahaan teknologi besar, yang dengan sengaja tidak memuat banyak kolaborator dan faktor yang terlibat. Contohnya, seorang pemegang buku di The Bodley Head, H. A. W. Arnold, memberitahu Allen Lane bahwa perusahaan bisa menjual buku sampul tipis murah dengan harga hanya enam penny (sekitar dua hingga tiga dolar hari ini) menggunakan judul di luar hak cipta, menjual dengan harga lebih rendah daripada buku edisi Everyman's Library. Sementara itu, penerbit asal Eropa, Albatross Verlag, menjual berbagai macam buku sampul tebal berwarna dengan harga murah di benua Eropa. Albatross

mengusulkan kesepakatan dengan The Bodley Head yang mencakup berbagi biaya cetak, memungkinkannya menjual rangkaian edisi serupa ke pasar berbahasa Inggris.

Meskipun menolak kemitraan ini, Lane bersaudara mulai merencanakan "Albatross" ala Inggris. Namun, mereka harus menetapkan sebuah nama. *Dolphin* (lumba-lumba) dan burung Phoenix sudah digunakan penerbit lain sebagai lambang, tapi penguin—dengan warna hitam dan putih yang tajam—cocok dengan pencetakan tinta hitam dan saat itu terlihat sebagai citra yang populer, dengan adanya kandang penguin baru di kebun binatang London.

Dalam istilah kasus bisnis, agar bisa menjual dengan harga enam penny untuk seri buku Penguin, para penulis harus bersedia dibayar royalti yang sangat rendah, dan jumlah buku yang dicetak dalam sekali pencetakan harus sangat besar untuk bisa menghasilkan laba. Gagasan tentang buku murah untuk orang banyak bukan hal baru, ujar Kells, tapi gagasan ini tiba-tiba menjadi lebih mungkin terlaksana karena inovasi dunia buku, antara lain: Mesin penyusunan huruf, yang berarti pencetakan yang akurat dan ekonomis; kemampuan baru untuk mencetak sampul dengan warna cerah; dan persediaan jenis kertas baru yang terlihat dan terasa lebih baik. Faktor besar lain yang mendukung gagasan tentang seri buku "Penguin" adalah kenyataan bahwa tingkat melek huruf meningkat pesat di negara-negara kaya dan dengan populasi yang terus tumbuh, pasar membaca meningkat pesat.

Tiga bersaudara Lane merancang sampul untuk *batch* pertama buku Penguin. Novel didesain dengan warna oranye, buku tentang kejahatan warna hijau, dan buku biografi biru. Kelompok pertama dari sepuluh penulis yang diterbitkan antara lain Agatha Christie, Ernest Hemingway, Compton Mackenzie, André Maurois, dan Dorothy L. Sayers. Mereka masing-masing harus menjual 17.000 eksemplar untuk balik modal, ujar Richard Lane. Ini permintaan yang sulit, mengingat buku-buku tersebut sudah diterbitkan dalam bentuk yang sama, oleh The Bodley Head atau penerbit lain, dan pada masa ketika buku jarang terjual lebih dari beberapa ribu eksemplar.

Sukses: Langkah berderap Penguin

Seri buku Penguin harus menerima pesanan sebesar dua ratus ribu eksemplar untuk menutup biaya, tapi pada tanggal rilis, pada Agustus 1935, ketiga bersaudara ini hanya sanggup menjual tujuh puluh ribu eksemplar. Langkah berani ini kini terkesan congkak; suatu kegagalan yang niscaya.

Namun, sampul berwarna oranye cerah cocok dipajang di etalase. Di tengah suramnya masa depresi Inggris, Penguin terlihat berbeda dan agak menakjubkan, dan orang-orang mulai membeli buku terbitannya, sekadar untuk koleksi. Ketika toko diskon Woolworths melakukan pesanan untuk enam puluh ribu eksemplar, ketiga bersaudara ini mulai berpikir kesuksesan sudah di tangan. Saluran distribusi yang tak lazim seperti Woolworths, yang melampaui toko buku reguler, menjadi kunci untuk mencapai penjualan tinggi yang dibutuhkan Penguin untuk meraih kesuksesan.

Sekarang, masalah utamanya bukan menerima pesanan, tapi memenuhinya. Ketiga bersaudara ini menyewa ruang bawah tanah Holy Trinity Church yang pengap dan tanpa jendela di Euston Road London sebagai gudang, mulai bekerja siang dan malam untuk mengirim buku. Setelah pencetakan, dalam empat bulan seri Penguin terjual jutaan eksemplar, dan dalam setahun mencapai angka menakjubkan tiga juta. Pada awal 1936, tiga bersaudara ini membentuk perusahaan baru, Penguin Books Limited, dan pada tahun yang sama, The Bodley Head yang bermasalah menjadi semakin terpuruk.

Penguin berkembang dengan cepat pada akhir 1930-an. Pelican, sebuah cabang nonfiksi yang sukses dengan warna biru muda yang menonjol, memulai dengan menerbitkan buku George Bernard Shaw *The Intelligent Woman's Guide to Socialism and Capitalism*, diikuti dengan buku Apsley Cherry-Garrard tentang penjelajah kutub Scott. Penguin yang sekarang bekerja dengan otoritas perang meluncurkan *Forces Book Club*, menyediakan puluhan ribu eksemplar dari setiap judul untuk para tentara yang bertugas. Bahwa Penguin mampu melakukan hal ini pada masa terjadinya penjatahan kertas adalah bukti bahwa Penguin memiliki hubungan yang mendalam dengan

negara Inggris. Sepanjang berlangsungnya perang, penerbit itu menjadi lembaga budaya nasional seperti BBC, meskipun milik swasta. Distribusi buku Penguin yang menyebar ke mana-mana mencakup penerbitan enam ratus judul (baru atau cetak ulang), memulai penerbit buku anak, Puffin, dan bahkan meluncurkan jurnal seni, *Modern Painters*.

Kematangan dan warisan

Kematian John Lane saat bertugas di sebuah kapal Inggris pada Perang Dunia II mengubah dinamika antara dua bersaudara yang masih hidup. Allen yang flamboyan mengukuhkan persepsi bahwa Penguin dan dirinya adalah satu dan sama, tapi Richard, pecinta buku yang rendah hati, adalah yang terus mendorong penerbitan buku Penguin, yang kesuksesan paskaperangnya mencakup penjualan Graham Green dan Virginia Woolf dalam jumlah besar. Selain itu, selama periode paskaperang, dua bersaudara ini bekerja mengukuhkan keberadaan Penguin di Amerika; beberapa orang yang mereka pekerjakan mengambil gagasan buku sampul belakang yang murah tapi bagus dan mendirikan perusahaan penerbitan baru, seperti Bantam dan Signet. Richard dan Allen juga menghabiskan waktu di Australia, membantu menjadikan Penguin penerbit utama di sana. Seiring perjalanan waktu, penjualan buku terbitan Penguin di Australia mencapai seperempat dari penjualannya di seluruh dunia.

Penerbitan buku karya D. H. Lawrence, *Lady Chatterley's Lover*, oleh Penguin setelah sidang pengadilan yang disoroti membawanya ketenaran dan uang lebih besar. Dengan berhasil menjual ratusan ribu eksemplar, laba sebelum pajak Penguin naik tiga kali lipat, membuka jalan untuk saham perdana di pasar saham, atau setidaknya ke siapa pun yang berminat. Salah satunya adalah *The Economist*, yang adalah pendukung awal dari apa yang dilakukan Penguin dan memuji upaya Penguin "untuk membawa buku cetakan yang bagus dan bacaan yang nyata ke rumah-rumah tempat sampah sementara adalah makanan pokok".

Sebagai sebuah bisnis, produksi massal dan model penerbitan margin rendah memberinya catatan bervariasi dalam hal keuntungan, tapi Penguin memiliki banyak aset dan tanah, termasuk kantor pusat baru di Harmondsworth, yang ketika itu berada di tepi London. Namun, bagian besar dari valuasinya adalah merek Penguin itu sendiri. Hingga 1960, Penguin menjual tujuh belas juta buku setahun. Saat penjualan saham perdananya setahun kemudian, 250 juta buku Penguin sudah terjual dari 3.250 judul. Kantor Penguin dibanjiri karung surat yang berisi surat permohonan dari orang-orang yang ingin membeli saham perusahaan. Ketika akhirnya terdaftar, ada uang senilai £100 juta yang mengejar saham senilai hanya £450.000. Dengan kelebihan permintaan yang sangat besar, harga saham melonjak 50% pada hari pertama perdagangan.

Allen Lane dan pemegang saham yang lain bergembira, tapi tidak demikian dengan Richard, yang di bawah tekanan Allen setuju menjual 25% sahamnya dalam perusahaan sebelum *listing*. Ia tetap kaya, tapi kehilangan kesempatan meraup keuntungan dari penilaian publik terhadap perusahaan yang ia ciptakan dengan susah payah. Sebagaimana diungkapkan oleh Kells, etos riang dan tujuan Penguin mengambil jalan pintas guna menghindari keruwetan penerbitan untuk menyampaikan karya tulis yang hebat kepada khalayak seluas mungkin terutama adalah jerih payah Richard Lane. Setelah menghabiskan tahun-tahun di Australia, ia mengambil gagasan kesederhanaan dan kesetaraan negara itu dan menerapkannya pada penerbitan ala Inggris yang terikat tradisi.

Komentar akhir

Lane bersaudara merasa mereka adalah orang luar dalam industri buku, tapi terkadang tahu sedikit itu lebih baik daripada tahu banyak. Ahli penerbitan seperti Basil Blackwell dan Stanley Unwin menganggap konsep Penguin akan gagal, dan bila berhasil akan menghancurkan pasar buku sampul tebal berkualitas milik mereka. George Orwell mengkhawatirkan nasib para penu-

lis, memperingatkan dengan keras bahwa buku-buku yang jauh lebih murah akan membuat orang-orang menghabiskan uang untuk hal-hal lain begitu permintaan mereka akan buku sudah terpenuhi. Namun, sebagaimana banyak produk atau jasa lain yang bisa dijual secara mendadak dengan harga yang jauh lebih murah, permintaan meledak.

Buku sampul tipis terbitan Penguin memperkenalkan salah satu revolusi langka di mana semua pihak menang: Penulis (khalayak baru yang besar); penerbit (pasar yang lebih besar); dan publik (bisa lebih menikmati karya tulis dengan harga jauh lebih rendah). Tiba-tiba, untuk pertama kalinya masyarakat berpenghasilan rendah sanggup membeli buku, alih-alih meminjam dari perpustakaan. Dalam analisis terhadap model bisnis ini, Richard Koch & Greg Lockwood menyatakan bahwa Penguin mencapai "kompromi kebajikan" (lihat Bab 23). Yaitu, Lane bersaudara "menghindari kompromi tradisional antara harga dan kualitas dengan mendefinisikan ulang kualitas dari segi *isi* buku, bukan materi sampul". Kesuksesan Penguin mengingatkan bahwa "buku adalah perangkat lunak, bukan perangkat keras". Koch dan Lockwood mencatat, "Harga yang adalah sepersekian dari harga sebelumnya untuk barang yang sangat diinginkan akan selalu menciptakan pasar luas yang baru. Selain itu, ukuran pasar tersebut sangat diremehkan." Akan tetapi, hal yang didukung oleh Penguin melebihi buku murah adalah mengangkat populasi. Untuk pelayanan ini, Penguin tetap menjadi merek yang sangat dicintai.

Stuart Kells

Kells yang lahir pada 1972 mengenyam pendidikan di University of Melbourne, meraih gelar kehormatan dan master untuk ekonomi, dan memegang gelar Ph.D. untuk hukum dari Monash University. Bukunya yang lain adalah Rare: A Life among Antiquarian Books *(2011), dan* The Library: A Catalogue of Wonders *(2017).*

2005

Blue Ocean Strategy

"Para eksekutif menjadi lumpuh karena kekacauan itu. Tak banyak karyawan di perusahaan yang tahu apa strateginya. Dan setelah dilihat lebih dekat, terungkap bahwa sebagian besar rencana tidak mengandung strategi sama sekali, melainkan berbagai macam taktik yang secara individu masuk akal, tapi secara kolektif tidak menghasilkan arah yang terpadu dan jelas yang membedakan sebuah perusahaan—apalagi membuat kompetisinya menjadi tidak relevan. Apakah ini terdengar seperti rencana strategis dalam perusahaan Anda?"

"Inovasi nilai menempatkan penekanan yang setara terhadap nilai dan inovasi. Nilai tanpa inovasi cenderung berfokus pada penciptaan nilai berdasarkan skala peningkatan bertahap, sesuatu yang meningkatkan nilai tapi tidak cukup untuk membuat Anda menonjol di pasar. Inovasi tanpa nilai cenderung didorong oleh teknologi, memelopori pasar, atau futuristik, sering kali menembak melampaui apa yang pembeli siap terima dan bayar. Dalam pengertian ini, penting untuk membedakan antara inovasi nilai dan inovasi teknologi dan kepeloporan pasar."

Singkat kata

Kesalahan yang dibuat perusahaan adalah berfokus pada kompetisi, padahal mereka seharusnya berfokus menciptakan lompatan jauh dalam nilai untuk pelanggan.

Karya-karya terkait

Simplify oleh Richard Koch & Greg Lockwood
Crossing the Chasm oleh Geoffrey A. Moore
Zero to One oleh Peter Thiel

BAB 21

W. Chan Kim & Renée Mauborgne

Ketika Chan Kim dan Renée Mauborgne mengamati bidang strategi bisnis, mereka menemukan bahwa semuanya salah. Secara konvensional, sebuah perusahaan memulai dengan melihat industrinya, lalu mencocokkan kemampuannya dengan peluang di pasar—yaitu mencari tahu bagaimana perusahaan bisa bersaing. Pasar dilihat sebagai permainan *zero-sum* di mana seorang pemain menang atas beban pemain lain. Fakta sebenarnya, industri baru, kategori produk, dan pasar diciptakan setiap saat melalui pemikiran baru, penemuan baru, bahkan pendekatan baru pada pasar yang tampak merosot. Persis sebagaimana yang dikatakan Joseph Schumpeter, ekonomi dibuat ulang secara terus-menerus oleh yang baru yang menyingkirkan yang lama, atau yang dinamakan penghancuran "batas kognitif" oleh para penulis. Kapitalisme dibangkitkan utamanya bukan oleh kompetisi, tapi oleh keinginan untuk menghindari kompetisi sepenuhnya. Tampaknya logis bila Anda ingin mengungguli sesama Anda dalam industri Anda, tapi untuk menjadi besar, Anda harus membuat kompetisinya menjadi tidak relevan.

Dalam *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, ahli teori bisnis Kim dan Mauborgne (dari

sekolah bisnis Prancis INSEAD) menulis untuk siapa pun yang mengelola sebuah perusahaan atau organisasi yang "menghadapi sejumlah besar kompetisi ketat dan ingin keluar", yang ingin melakukan sesuatu yang sangat hebat sehingga pertempuran dan kompromi tidak lagi diperlukan. Alih-alih samudra merah yang penuh dengan pesaing yang bergolak dalam pertempuran berdarah, mereka membayangkan sebuah samudra biru yang penuh dengan permintaan yang tak terbatas dan laba yang tinggi.

Pencitraan dahsyat ini membantu membuat buku terbitan 2005 ini menjadi sangat populer secara *tak* terduga; 3,5 juta eksemplar terjual dan membuat strategi menjadi—bila bukan sudah—*bidang* yang paling menarik dalam studi bisnis. Pesan buku ini yang inspiratif menyerupai pengembangan pribadi, dan memang di bagian pengantar yang asli, penulis menulis, "Gagasan ini bukan untuk mereka yang ambisi hidupnya adalah hidup sekadarnya atau semata bertahan hidup... Bila Anda puas dengan hal itu, jangan lanjutkan membaca."

Edisi 2015 yang diperluas memasukkan pengamatan penulis dan contoh tentang bagaimana orang dan organisasi mempraktikkan gagasan mereka pada dekade berikutnya; menyajikan contoh baru dan bagian tentang bagaimana perusahaan bisa menyelaraskan staf mereka, sistem mereka, dan mitra mereka dengan lebih baik lewat strategi *blue ocean* yang sudah mereka mulai.

Tidak lebih murah, tidak lebih baik, berbeda

Bukunya dimulai dengan sebuah studi kasus: Industri anggur AS. Hingga tahun 2000, industri ini memiliki citra elite dan pasar tidak tumbuh banyak. Kilang anggur bersaing berdasarkan kerumitan dan kecanggihan yang dipersepsikan, serta terdapat berbagai macam anggur yang meliputi banyak variasi buah anggur. Akan tetapi, dalam pikiran publik, tidak ada banyak perbedaan pada anggur yang ditawarkan. Ada banyak anggur premium yang bersaing dan ada banyak anggur dengan harga murah yang bersaing, yang melayani pasar yang berbeda, tapi "semuanya berbeda dengan cara yang sama". Bila

mempunyai industri seperti ini, ujar penulis, Anda tidak akan terlihat menonjol semata dengan menawarkan sedikit lebih banyak kualitas dengan harga lebih rendah. Anda perlu menyediakan penawaran nilai yang *berbeda* sama sekali—yaitu berhentilah melihat pelanggan lama dan bayangkan pelanggan yang sepenuhnya baru (apa yang dinamakan "non-pelanggan" oleh Kim dan Mauborgne) yang tidak melihat adanya alasan (hingga saat ini) membeli apa yang ada di pasar.

Pembuat anggur asal Amerika banyak berinvestasi agar terlihat memberi prestise dan kualitas berlebih pada titik harga tertentu karena industri (termasuk juri dan pembuat anggur) mengira kerumitan adalah hal terpenting dalam pembuatan anggur. Casella Wines, pembuat anggur asal Australia, bisa melihat bahwa kerumitan dan prestise sebenarnya hal yang mematahkan minat banyak peminum anggur potensial. Mereka melihat anggur yang tidak rumit dengan citra yang menyenangkan mungkin adalah hal yang diinginkan kebanyakan orang. Anggur bisa dibayangkan kembali sebagai "minuman sosial yang bisa diakses semua orang: Peminum bir, peminum koktil, dan peminum tradisional anggur".

Dalam hanya beberapa tahun, merek Yellow Tail milik Casella, dengan rasanya yang sederhana dan atraktif, yang tidak membutuhkan gentong ek yang menua, dan hanya tersedia dalam warna merah (Shiraz) atau putih (Chardonnay), menyapu pasar AS; semua ini dengan sedikit promosi atau iklan. Kini, merek ini dijual di lebih dari lima puluh negara dan menjadi lambang kemudahan orang Australia untuk didekati. Titik krusial: Casella tidak mencuri pasar dari pesaing, tapi menciptakan pasarnya sendiri, membuat orang-orang yang bukan peminum anggur menjadi peminum anggur. Di hadapan pilihan yang berlimpah, keputusan mereka untuk membeli anggur kini menjadi sederhana: Yellow Tail atau minuman non-anggur. Ini bahkan membuat para peminum anggur mahal, yang sudah jenuh dengan industri anggur yang pretensius, menjadi peminum Yellow Tail.

Dengan membuang kebutuhan akan penuaan atau keahlian dalam produksi, dan mengurangi seluruh *output* mereka menjadi satu merah dan satu

putih, Casella menemukan bahwa mereka membutuhkan lebih sedikit investasi modal untuk memproduksi anggur berkualitas tinggi secara konsisten; bahkan sebagai anggur dengan harga menengah, margin laba yang lebih besar dapat tercapai lebih cepat dibandingkan produk anggur lain. Yellow Tail tidak saja menggunakan pemasaran yang cerdas, tapi juga berbeda dari bawah ke atas, dan ini memberinya struktur biaya yang berbeda dibandingkan dengan yang lain.

Para penulis tidak bicara ngawur ketika menulis: "Ketika kurva nilai sebuah perusahaan kurang fokus, struktur biayanya cenderung tinggi dan model bisnisnya rumit dilaksanakan dan dieksekusi. Bila tidak ada perbedaan, strategi sebuah perusahaan adalah strategi meniru dan tidak akan terlihat menonjol di pasar. Bila tidak mempunyai *tag line* menarik yang berbicara kepada pembeli, strateginya kemungkinan didorong secara internal atau contoh klasik dari inovasi demi inovasi tanpa potensi komersial yang besar dan tanpa kemampuan lepas landas yang alami."

Perusahaan bisa saja tumbuh pesat tanpa memiliki penawaran nilai yang istimewa, tapi ini hanya karena nasib baik; perusahaan tersebut berada di sebuah industri yang tumbuh pesat.

Empat pertanyaan krusial

Dari segi strategi, apa yang dilakukan Casella, yang menciptakan permintaan samudra biru dalam industri yang sangat kompetitif? Literatur bisnis banyak memuat desakan terhadap para eksekutif untuk berani, bersifat kewirausahaan, dan berani mengambil risiko, tapi jalan yang lebih baik menuju kesuksesan adalah menggunakan analisis untuk mencari tahu di mana letak samudra biru untuk organisasi atau bisnis Anda. Para penulis memberikan Empat Kerangka Tindakan untuk memandu pemikiran dalam bisnis atau industri, yang mencakup pertanyaan-pertanyaan berikut:

- Faktor apa yang menurut industri adalah sesuatu yang penting yang harus dihapus seluruhnya?

- Faktor apa yang harus dikurangi jauh di bawah standar industri?
- Faktor mana yang harus diciptakan dan dibangun menjadi produk yang saat ini tidak ditawarkan oleh industri?
- Faktor mana yang harus diangkat jauh di atas standar industri?

Banyak produk dan jasa didesain secara berlebihan agar terlihat menonjol, sehingga membuat pemain lain dalam industri merasa mereka juga harus menawarkan fitur ini. Ini sering terjadi, padahal pelanggan tidak membutuhkan atau menginginkan peningkatan kecanggihan ini. Karenanya, sebuah perusahaan yang melucuti sebuah produk atau jasa untuk membuatnya sederhana bisa menciptakan pasar yang baru. Dengan menghapus atau mengurangi kerumitan dan fitur, dalam sekali tepuk Anda bisa mengurangi biaya dan memberi masyarakat apa yang mereka inginkan tapi dengan harga yang jauh lebih rendah.

Atau, Anda bisa melakukan hal sebaliknya, ujar para penulis. Pada tahun 1980-an, Cirque du Soleil mengubah dunia sirkus dengan menggesernya ke pasar kalangan atas. Sebuah industri yang kelelahan yang menargetkan anak-anak tiba-tiba dikunjungi penonton dewasa yang membayar mahal.

Pelanggan tidak tahu

Penelitian terhadap pelanggan secara ekstensif sering kali menemui jalan buntu, karena pembeli sering kali tidak tahu tentang penawaran transformatif sampai penawaran tersebut diletakkan di depan mereka. Orang-orang, sebagaimana halnya perusahaan, cenderung berpikir dari segi produk atau jasa yang sudah ada, tapi permintaan samudra biru diciptakan ketika kategori tersebut diabaikan atau dihapus.

Saat perusahaan-perusahaan bersaing di pasar, mereka mulai menawarkan segmentasi yang lebih bagus untuk "memenangkan" segmennya, tapi berujung pada memenangkan pasar yang semakin kecil. Untuk mendapatkan permintaan samudra biru, Anda harus membalikkan hal ini dan

mengupayakan desegmentasi; menemukan atau mengembangkan sebuah produk yang melayani permintaan yang belum dimanfaatkan.

Kim dan Mauborgne menggunakan kata "non-pelanggan" untuk menggambarkan orang-orang yang tidak dilayani dengan baik oleh sebuah industri dan yang akan sangat bersedia berganti haluan bila ada penawaran yang lebih menarik. Contoh: Banyak orang menjadi tidak tertarik pada golf karena satu hal: Sulit memukul bola dari *tee* (bidang di lapangan golf di mana pemain melakukan pukulan pertama). Menaruh dan melakukan pukulan cip bisa dilakukan, tetapi ukuran kecil kepala tongkat golf menuntut pemain golf mempunyai keterampilan yang baik dalam memukul bola. Melihat hal ini, Callaway Golf menawarkan tongkat golf "Big Bertha" dengan kepala yang lebih besar sehingga memukul bola menjadi lebih mudah. Ini membuat semakin banyak orang yang bermain golf dan menghasilkan banyak uang untuk Callaway.

Ketika jaringan makanan sehat cepat saji asal Inggris Pret A Manger berdiri pada tahun 1986, para profesional kota secara rutin bersantap siang di restoran, tapi mereka tidak selalu puas karena bersantap di restoran memakan waktu yang lama, dengan biaya yang besar, dan makanan yang berat. Konsep Pret adalah makanan dengan harga terjangkau, berkualitas tinggi, sangat segar, yang bisa dipilih dan dibawa ke konter untuk pembayaran, lalu dimakan di tempat yang nyaman. Anda bisa masuk dan kelujar dari Pret dalam waktu dua puluh menit, bukan satu jam lebih yang biasanya dibutuhkan untuk makan di restoran biasa. Pret menemukan sejumlah besar "non-pelanggan" yang siap mencoba hal lain, tapi tidak tahu hal lain itu sampai mereka melihatnya. Hari ini, Pret memiliki lebih dari tiga ratus restoran di Inggris dengan omzet $800 juta.

JCDecaux membalikkan dunia iklan jalanan melalui gagasan cemerlangnya membiayai dan membuat perangkat jalanan seperti halte bus untuk pemda, dengan imbalan hak untuk menjual iklan di perangkat tersebut. Dengan memecahkan masalah untuk pemda yang sering kali tidak sanggup membiayai perangkat baru, JCDecaux menciptakan pendapatan berlimpah melalui

kontrak jangka panjang, 10-25 tahun, untuk menyediakan halte bus, yang biayanya dengan mudah ditutup oleh pemasukan iklan. Banyak pengiklan menolak membayar iklan papan reklame, tapi mereka bisa melihat manfaat dari iklan halte bus, dan iklannya bisa lebih sering diganti.

Kim dan Mauborgne berkata mencari tahu alasan mengapa para non-pelanggan saat ini menolak menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan industri Anda saat ini adalah sesuatu yang bijak karena "Rintangan terbesar terhadap layanan umum sering kali mewakili peluang terbesar dan paling menekan untuk mengungkapkan nilai yang luar biasa". Begitu Anda bisa mengidentifikasi masalah mereka, ada peluang untuk menyediakan alternatif yang melayani permintaan yang belum dimanfaatkan. Sebagaimana dikemukakan oleh Samuel "Roxy" Rothapfel, pencipta "istana gambar" bioskop mewah yang menggantikan bioskop tradisional yang murah dan sederhana: "Memberi masyarakat apa yang mereka inginkan adalah kesalahan yang fundamental dan fatal. Masyarakat tidak tahu apa yang mereka inginkan... [Beri] mereka sesuatu yang lebih baik".

Organisasi samudra biru

Namun, apa yang bisa menghalangi perusahaan lain meniru strategi samudra biru Anda?

Para penulis mengupas isu ini. Pertama, orang tidak menyukai peniru dan lebih memilih bertahan dengan pencipta asli dari sebuah produk atau jasa samudra biru. Terdapat keuntungan merek yang masif pada produk samudra biru yang bisa bertahan selama beberapa dekade. Kedua, meniru strategi samudra biru perusahaan lain akan menyalahi penawaran dan strategi banyak perusahaan, atau membutuhkan terlalu banyak perubahan organisasi. Banyak kreasi samudra biru merupakan ekspresi sebuah DNA organisasi yang luar biasa.

Banyak gagasan atau konsep samudra biru bisa ditiru dengan mudah dan tidak bisa dipatenkan. Karena itu, sangat penting bagi Anda untuk mene-

tapkan harga bagi jasa atau produk samudra biru Anda sedemikian sehingga meskipun orang lain bisa menirunya, tidak akan menguntungkan bagi mereka untuk melakukannya. Bila Anda mengombinasikan utilitas yang luar biasa dengan harga yang wajar, kemungkinan ditiru akan berkurang.

Namun, permintaan samudra biru akan sesuatu tidak pernah bertahan untuk selamanya dan organisasi harus mengembangkan sebuah kultur yang mengacu pada penciptaan konstan yang terkadang mencakup kanibalisasi produk mereka yang sudah ada, bila mereka ingin menghindari persaingan samudra merah. Perhatikan sejumlah samudra biru yang diciptakan oleh Apple: Apple II, iMac, iPod, *platform* musik iTunes, iPhone, dan iPad yang semuanya menciptakan berlimpah permintaan baru dengan mengombinasikan teknologi yang sudah ada untuk menciptakan nilai pengguna yang meningkat secara eksponensial. Setiap kali produknya mulai ditiru, Apple melangkah maju dengan produk baru. Bandingkan hal ini dengan Microsoft, ujar para penulis, yang ketergantungan besarnya pada sapi perah MS Office *software suite* dan sistem operasi Windows membuatnya luput berfokus pada inovasi.

Komentar akhir

Pemodal ventura Ben Horowitz pernah mengatakan bahwa ada masanya dalam hidup seorang manajer atau CEO ketika tidak ada "senjata pamungkas" untuk melakukan sesuatu secara berbeda guna menciptakan sebuah pasar baru atau menargetkan pasar kalangan atas atau kalangan bawah; Anda harus menghadapi pesaing Anda secara frontal dan melibatkan diri dalam pertempuran berdarah. Mungkin begitu, tapi situasi seperti itu muncul hanya bila sebuah perusahaan mengamati sebuah pasar yang benar-benar miliknya sejak awal.

"Bila kita menyerang posisi yang tidak dipertahankan musuh, kita selalu mendapatkan posisi itu." Prinsip Sun Tzu dari the *Art of War*, yaitu: "Membawa musuh ke tempat dia tidak berada"—atau lebih bagus lagi, merebut wilayah di mana tidak ada perlawanan sama sekali—adalah strategi

samudra klasik. Cara Sun Tzu dalam pertempuran dan dalam hidup adalah mencari peluang, sambil memperhitungkan sumber daya Anda; di mana Anda memberi dampak terbesar. Hanya sesekali hal ini mencakup menghadapi musuh secara frontal. Sering kali hal ini membutuhkan perhitungan teliti yang akan memastikan Anda mengidentifikasi arena di mana Anda paling kuat. Ketika Sun Tzu memperingatkan, "Mengepung benteng [musuh] adalah langkah terburuk," kita diingatkan bahwa prinsip dalam *Blue Ocean Strategy* tak lekang waktu. "Strategi, bagaimanapun," ujar Kim dan Mauborgne, "bukan hanya untuk bisnis. Strategi adalah untuk semua orang—seni, organisasi nirlaba, sektor publik, bahkan negara."

W. Chan Kim & Renée Mauborgne

Kim lahir di Korea Selatan pada 1952 dan mengenyam pendidikan di University of Michigan, di mana ia juga memulai karier sebagai profesor bisnis. Ia pindah ke Prancis dan menjadi profesor strategi dan manajemen internasional di Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD) di Fontainebleau di luar Paris. Kim, yang adalah anggota World Economic Forum, mempunyai kedudukan di beberapa dewan perusahaan global dan menjadi konsultan beberapa negara untuk masalah strategi bisnis.

Mauborgne adalah profesor strategi di INSEAD dan bersama Kim memimpin Blue Ocean Strategy Institute milik INSEAD. Mauborgne, yang adalah anggota World Economic Forum, merupakan anggota Dewan Penasihat Presiden Obama untuk Perguruan Tinggi dan Universitas Mahasiswa Kulit Hitam selama dua masa jabatan.

2016

Shoe Dog

"Tampaknya salah bila kita menamakan semuanya 'bisnis'. Tampaknya salah bila kita memasukkan semua hari sibuk dan malam resah, semua kemenangan luar biasa dan perjuangan susah payah, ke dalam satu slogan hambar dan generik: bisnis. Apa yang kita lakukan rasanya lebih dari itu... Bagi beberapa orang, saya menyadari, bisnis adalah pencarian habis-habisan terhadap laba, titik, tapi bagi kita bisnis tak lebih dari menghasilkan uang sebagaimana menjadi manusia adalah menghasilkan darah... Kita ingin, sebagaimana semua bisnis besar, menciptakan, menyumbangkan, dan kita berani mengatakannya dengan lantang. Ketika Anda membuat sesuatu, ketika Anda memperbaiki sesuatu, ketika Anda menyampaikan sesuatu, ketika Anda menambahkan beberapa hal atau layanan baru pada kehidupan orang yang tidak Anda kenal, membuat mereka menjadi lebih bahagia, atau lebih sehat, atau lebih aman, atau lebih baik, dan bila Anda melakukan semuanya secara tegas dan efisien, secara cerdas, sebagaimana segala sesuatu seharusnya dilakukan tapi jarang terjadi—Anda berpartisipasi secara penuh dalam seluruh drama besar manusia. Lebih dari sekadar hidup, Anda membantu orang lain hidup secara lebih penuh, dan bila itu adalah bisnis, baiklah, namakan saya pebisnis."

Singkat kata

Memasuki bidang bisnis tertentu semata untuk menghasilkan uang bukanlah gagasan yang bagus. Motivasi diri Anda untuk membuat segala sesuatu menjadi lebih baik untuk orang lain dengan cara konkret.

Karya-karya terkait

Be My Guest oleh Conrad Hilton
The Hard Thing about Hard Things oleh Ben Horowitz
Steve Jobs oleh Walter Isaacs

BAB 22

Phil Knight

Ketika sebuah merek menjadi sangat besar dan terkenal, kita berasumsi kita mengetahui sesuatu tentang perusahaan di balik merek itu karena kita mengetahui produknya. Nyatanya, sebagaian besar perusahaan besar tidak mau kita mengetahui tahun-tahun perjuangan dan kemalangan yang membuat mereka menjadi seperti sekarang; kita diminta untuk hanya memercayai ilusi kesempurnaan tanpa usaha.

Phil Knight menulis *Shoe Dog: A Memoir by the Creator of Nike*, karena perusahaan itu menjadi objek banyak studi sekolah bisnis. Dalam pikiran Phil, studi tersebut mungkin menangkap beberapa fakta, tapi semangat dari masa awal perusahaan tidak mereka tangkap—atau berfokus pada semangatnya tapi menghapus beberapa fakta penting. Banyak orang mengabaikan ratusan keputusan buruk yang dibuat Knight, yang mengancam keberadaan perusahaan atau menyebabkan pemecatan ratusan orang.

Knight lebih bijaksana daripada rata-rata CEO dan bukunya kemungkinan tidak seperti kebanyakan buku bisnis yang pernah Anda baca. Terkadang ia menjadi filosofis, bahkan metafisikis. Drama dari kisah Nike menjadi hidup, dan tulisannya sendiri dibuat dengan baik. Sebagian besar buku itu ditulis pada 2007, tapi baru diterbitkan pada 2016. Acara keluarga menghalangi penerbitan, dan ia tampaknya sering menunda pengerjaannya selama beberapa tahun.

Shoe Dog disusun dalam format kronologi, dimulai pada 1962 dan berakhir pada 1980, tahun ketika Nike masuk bursa. Ini adalah pendekatan yang tepat. Perusahaan-perusahaan sangat menarik saat baru berdiri, ketika segelintir orang kunci terbakar semangatnya oleh sebuah misi dan menciptakan sebuah kultur. Meskipun terpaku pada hasrat untuk menyukseskan Nike, Knight juga mencintai prosesnya, dan hanya ingin berbagi dengan pembaca "suka dan duka, agar beberapa lelaki atau perempuan muda, di suatu tempat, yang mengalami cobaan dan kesulitan yang sama, mungkin akan terinspirasi atau terhibur. Atau diperingatkan".

Ada baiknya mengingat kembali beberapa kebangkitan Nike secara terperinci untuk menunjukkan kesulitan yang dialami perusahaan pada awal berdirinya dan kerawanannya sebagai bisnis bahkan hingga pendaftaran suksesnya sebagai perseroan terbuka pada tahun 1980. Yang terus mendorong Knight adalah perasaannya bahwa ia tidak saja membangun sebuah bisnis, tapi juga menuruti panggilan jiwanya.

Gagasan gila

Pada 1962, pada usia 24 tahun, Phil "Buck" Knight kembali tinggal bersama orangtuanya di Oregon. Ia adalah seorang perjaka, tak pernah melanggar peraturan, tak pernah memberontak. Ia sering berpindah institut: The University of Oregon, Stanford Business School, lalu setahun di US Army. Sejak kecil Knight ingin menjadi atlet hebat, dan menjadi anggota tim atletik Oregon di bawah asuhan pelatih legendaris Bill Bowerman. Bakat Knight tidak membawanya lebih jauh dari ini, tapi ia bertanya-tanya apakah mungkin menjalani hidup dengan ingar-bingar yang sama seperti dalam lomba olahraga, untuk selalu "siaga".

Selama di Stanford, Knight mengambil kelas kewirausahaan dan secara obsesif meneliti sebuah makalah yang memuat gagasan bahwa sepatu lari Jepang suatu hari mungkin akan mendominasi pasar sepatu lari Amerika, persis sebagaimana kamera buatan Jepang menginvasi pasar kamera. Suatu

hari, saat sedang berlari menerobos hutan Oregon, ia mendapat semacam pencerahan dan mempertimbangkannya secara lebih serius, membuahkan gagasan untuk mengunjungi Jepang dan bertemu dengan pembuat sepatu. Ia meyakinkan ayahnya, seorang penerbit terhormat tapi tidak kaya, untuk membantu membiayai perjalanannya. Ayahnya tidak terkesan dengan gagasan bisnis ini, tapi menyukai bayangan putranya berkeliling dunia—piramida, Himalaya, Laut Mati, kota-kota besar. Pada awal 1960-an, 90% orang Amerika belum pernah terbang dengan pesawat, dan banyak orang Amerika belum pernah meninggalkan negara bagian mereka; bepergian mengelilingi dunia adalah "Sesuatu yang dilakukan oleh kaum *hippy*," ujar Knight.

Pada September 1962, ia pergi dengan seorang teman kampus ke Honolulu, dan setelah selama beberapa bulan menjual ensiklopedia dan sekuritas di sana, ia tiba di Jepang. Di sana ia mengunjungi kuil, terkesan dengan ajaran Zen, dan akhirnya bertemu dengan para eksekutif perusahaan Onitsuka, pembuat sepatu atletik Tiger. Knight mengaku sebagai perwakilan sebuah importir sepatu asal Amerika, "Blue Ribbon" (nama yang ia karang), dan mengupayakan pengiriman sampel ke alamat bisnisnya (rumah orangtuanya).

Dalam perjalanan pulang ke Amerika, Knight berkunjung ke Asia dan Eropa. Di Athena ia mengunjungi Parthenon dan melihat Candi Athena, sang dewi yang digambarkan sebagai pembawa kemenangan, atau "nike". Saat hendak pergi, ia memperhatikan sebuah dekorasi di candi, yang memperlihatkan Athena membungkuk untuk menyesuaikan tali sepatunya.

Pertumbuhan atau kematian

Setelah pulang dari pengembaraannya, Knight mulai bekerja purnawaktu di sebuah perusahaan akuntasi, dan pada waktu luang menjual sepatu Tiger dari bagasi mobil saat berlangsung perlombaan atletik. Ia segera menjual habis kiriman pertama sepatu dari Onitsuka sejumlah tiga ratus pasang, dan memesan sembilan ratus pasang lagi, dengan pinjaman bank untuk

membelinya seharga $3.000. Toko perlengkapan olahraga tidak tertarik pada sepatunya, jadi ia sering hadir dalam perlombaan atletik di seluruh Pacific Northwest. Meskipun ia tidak merasa sebagai tenaga penjualan yang andal, berjualan sepatu itu berbeda: "Saya *percaya* pada manfaat lari. Saya percaya bahwa bila orang keluar dan berlari beberapa mil setiap hari, dunia akan menjadi tempat yang lebih baik, dan saya percaya berlari menjadi lebih baik dengan memakai sepatu ini." Pada tahun 1964, "joging" belum diciptakan. Berlari tiga mil di bawah guyuran hujan adalah sesuatu yang dilakukan orang aneh; pelari sering kali dibentak oleh pengendara motor atau disemprot dengan air minuman ringan.

Knight merasa senasib dengan para pelari, dan dengan ikut sertanya beberapa teman kampus untuk menjadi penjual Tiger, bisnis ini mulai tumbuh pesat. Namun, Knight terpaksa menghadapi realitas dalam bentuk bank, yang pada masa itu terobsesi dengan "neraca kas positif". Mereka membenci permintaan baru akan modal, dan di masa itu belum ada bisnis modal ventura yang sangat menghargai pertumbuhan cepat. Pada 1966, karyawan pertama Knight, Jeff Johnson yang kutu buku, membuka toko ritel Blue Ribbon pertama di Santa Monica, yang mencurahkan diri pada kultus lari. Pada tahun yang sama, Knight yang berbohong kepada para eksekutif Onitsuka bahwa ia mempunyai kantor di pesisir timur menegosiasikan hak distribusi eksklusif untuk seluruh Amerika Serikat, dan memesan lima ribu pasang sepatu.

Mitra bisnis Knight sejak awal adalah Bill Bowerman, yang ia gambarkan sebagai "Da Vinci" dari desain sepatu atletik. Setelah Bowerman minta Onitsuka memperbaiki sepatu lari mereka untuk kaki orang Amerika yang lebih besar dan berat, penjualan sepatu Tiger di AS terus tumbuh. Tahun 1967 adalah tahun yang bagus, dengan pendapatan sebesar $84.000. Namun, ini belum cukup untuk memberikan gaji purnawaktu bagi Knight. Pada usia 29 tahun, ia meninggalkan pekerjaan untuk mengajar akuntansi di Portland State. Jam mengajarnya sedikit, sehingga ia bisa menghabiskan seluruh waktu senggang mengelola Blue Ribbon. Pekerjaannya di universitas mempunyai

satu lagi manfaat: Pekerjaan ini menghasilkan seorang wanita manis yang bisa menangani pembukuan untuk bisnis ini, Penelope Parks. Mereka menikah di Portland pada 1968. Ketika setahun kemudian Penny hamil, Knight bertanya-tanya apakah ia sebaiknya mencari pekerjaan yang stabil. Setelah menimbang-nimbang, ia memutuskan: "Kehidupan adalah pertumbuhan. Anda tumbuh atau Anda mati."

Kepedihan yang tumbuh

Penjualan terus berlipat ganda setiap tahun, tapi Knight tidak mendapat perhatian dari para bankir. Likuiditas menjadi masalah besar, sehingga ia mulai mendekati teman, kenalan, dan keluarga untuk meminta uang. Knight merekrut Bob Woodell, seorang atlet bintang yang menggunakan sepatu roda setelah mengalami kecelakaan tragis. Orangtua Woodell meminjamkan $8.000 kepada Knight, seluruh tabungan mereka. Tindakan kesetiaan seperti itu di kemudian hari menuai imbalan, tapi pada akhir 1971, meskipun penjualan mencapai $1,3 juta, Blue Ribbon masih menerima "bantuan hidup" karena banknya, First National, menolak untuk terus memberikan pinjaman.

Pada waktu yang sama, Onitsuka secara aktif mencari distributor baru di AS untuk menggantikan Blue Ribbon. Agar perusahaannya tetap hidup, Knight secara diam-diam mengorganisir impor tiga ribu pasang sepatu sepak bola dari sebuah pabrik di Meksiko yang memproduksi sepatu Adidas. Namun, mereka membutuhkan nama. Knight minta seorang mahasiswa seni, Carolyn Davidson, membuat logo untuk sepatu. Davidson akhirnya menciptakan simbol *swoosh* yang terkenal, tapi mencari nama adalah tugas yang jauh lebih sulit. "Falcon" mulanya difavoritkan, dan Knight sendiri menginginkan nama "Dimension Six". Lalu, Jeff Johnson dengan penuh semangat bercerita bahwa ia pernah bermimpi tentang sebuah kata aneh, "NIKE". Knight mengingatnya sebagai dewi kemenangan Yunani dari masanya di Parthenon, tapi baru pada menit terakhir ketika berdiri di dekat mesin teleks, ia mengatakan pada pabrik di Meksiko nama yang ia pilih. Bahkan ketika

sedang mengirim teleks, ia masih belum yakin. Ia ingat Woodell berkata, "Mungkin seiring waktu kita akan menjiwainya."

Pertumbuhan cepat

Di National Sporting Goods Association Show pada 1972, merek Nike diperkenalkan ke dunia. Bila publik—dan para tenaga penjualan—tidak menyukai sepatu ini, Blue Ribbon akan berakhir. Ketika Knight membuka peti sepatu yang akan dipajang, hatinya ciut. Kualitasnya sangat buruk. Lalu, sebuah kejutan: Para tenaga penjualan mencintai simbol *swoosh*, dan bahkan menyukai nama Nike. Banyak pemesanan dilakukan, dan saat sepatunya dikirim, kali ini dari pabrikan baru di Jepang, Nippon Rubber, kualitasnya bagus.

Lalu, terjadi kemunduran: Onitsuka mendengar tentang merek baru 'Nike' ini, yang kini bersaing langsung dengan sepatu Tiger mereka, dan segera memutuskan pasokan; menyatakan niat untuk menggugat Blue Ribbon atas pelanggaran kontrak. Dalam pikiran Knight, ini terlihat seperti akhir segalanya: Ekonomi yang suram, Nixon, Vietnam, dan sekarang masalah ini. Ia berpura-pura yakin dengan masa depan dan berkata pada orang-orangnya: Ini adalah peluang besar kita untuk menciptakan merek kita sendiri dan tidak sekadar menjual merek milik orang lain. Semua orang di Amerika, khususnya di Oregon, terinspirasi oleh seorang pelari muda, Steve Prefontaine, yang memecahkan semua rekor dan mencurahkan diri pada setiap perlombaan, meskipun secara strategis perlombaan tersebut tidak penting. "Saya mengatakan pada diri sendiri bahwa ada banyak hal yang bisa dipelajari dari unjuk gairah seperti itu," tulis Knight, "Apakah Anda berlari satu mil atau sebuah perusahaan... dalam pertempuran kita yang akan datang... kita akan seperti Pra. Kita akan bersaing seakan-akan hidup kita tergantung padanya. Karena memang begitu."

Seiring berjalannya tahun 1970-an, Nike terlihat menjadi semakin kuat. Sol karet "*waffle*" yang digagas Bowerman, dengan kancing besi poligon, yang dibuat menggunakan cetakan kue *waffle* milik istrinya, adalah produk yang

populer. The Cortez adalah sepatu lari pertama yang melepaskan tekanan terhadap tendon Achilles, menjadikannya pilihan pertama di antara banyak pelari. Nike bahkan mulai meraih kesukesan bersama bintang olahraga yang memakai sepatunya, dan pada akhir tahun 1973 berhasil meraup penjualan sebesar $4,8 juta. Pada 1974, Blue Ribbon memenangkan perkara hukum yang sangat menguras tenaga melawan Onitsuka, dan mendapatkan ganti rugi. Dengan berakhirnya perkara ini, Knight merasa bebas melanjutkan sepak terjangnya dan bermimpi menjadi sebesar Adidas atau Puma.

Namun, realitas merongrong, karena setiap bulan Knight harus berjuang keras melunasi utang pada First National dan kreditor lain. Ketika menghentikan bantuan dana pada Blue Ribbon—rekening dibekukan, tidak ada lagi kredit—bank mengatakan pada FBI bahwa Blue Ribbon patut diselidiki karena melakukan kecurangan akuntansi. Bagi Knight, ini adalah titik terendah dalam hidupnya. Memendam penyesalan atas keputusan yang ia buat yang kini membahayakan keluarganya, sulit baginya untuk melanjutkan usaha. Untungnya, ia memulai relasi dengan sebuah perusahaan perdagangan Jepang, Nissho, yang kini setuju membiayai impor Blue Ribbon berdasarkan penilaian mereka tentang setiap impor. Nissho melunasi utang perusahaan pada First National, dan tiba-tiba Blue Ribbon mampu membayar kewajibannya dan FBI menghentikan penyelidikan.

Akhirnya, ada stabilitas

Pada akhir 1976, penjualan Blue Ribbon—yang kini bernama Nike, Inc.—mencapai $14 juta, berkat bantuan para atlet yang memakai Nike di Olimpiade Montreal 1976. Knight meninmbang-nimbang gagasan untuk masuk bursa saham, karena akan mendatangkan banyak uang yang sangat dibutuhkan. Namun, Nike akan berutang budi pada pihak lain dan hal ini bisa mengubah kulturnya.

Apa kultur mereka? Level manajemen terdiri dari "Muka Buruk"—segerombolan lelaki muda aneh yang obsesif, peminum-berat, agak tidak waras,

yang memiliki ikatan kuat dengan perusahaan dan brutal terhadap satu sama lain. Salah satu menggunakan kursi roda, dua atau tiga menderita obesitas (penampilan yang bagus untuk perusahaan sepatu atletik), dan yang lain memiliki kekurangan serta sangat sensitif terkait satu hal, dan sebagian besar berasal dari Oregon, dengan mentalitas tempat kecil "membuktikan pada dunia". Namun, karena mereka semua adalah pecundang dalam hal tertentu, Knight mengamati, mereka semua sangat bersikeras menjadi bagian dari sesuatu yang menang.

Dan Nike adalah pemenang. Nike dianggap sebagai satu-satunya pembuat sepatu yang benar-benar berinovasi dan juga menjadi sepatu yang *"in"* bagi aktor; Nike tampil di *Starsky & Hutch, The Six Million Dollar Man,* dan *The Incredible Hulk.* Ketika Farrah Fawcett di *Charlie's Angels* memakai Senorita Cortezes, sepatu itu terjual habis di Amerika keesokan harinya.

Lalu, satu lagi kemunduran. Sebuah surat mendarat di meja kerja Knight dari Bea Cukai AS dengan tuntutan sebesar $25 juta untuk bea masuk berdasarkan undang-undang lama yang menyebutkan bahwa sepatu nilon impor harus 40% lebih mahal daripada sepatu buatan lokal. Karena $25 juta adalah seluruh nilai penjualan Nike pada tahun sebelumnya, perusahaan akan hancur bila membayar jumlah tersebut. Tuntutan ini membuat Knight terkuras kelelahan setelah bertahun-tahun mengalami stres. Meskipun harus membuka kantor dan gudang yang lebih besar setiap tahun untuk menyesuaikan permintaan, dan karena Nike semakin terkenal, rasanya seperti "ini semua akan hilang besok". Nike memulai kampanye Humas yang memosisikan diri sebagai perusahaan Amerika besar yang berjuang untuk kebebasan dan perusahaan bebas, memulai aksi *antitrust* terhadap perusahaan sepatu lain yang telah bersiasat menjatuhkan Nike dengan undang-undang kepabeanan. Setelah kampanye legal dan lobi yang berlarut-larut, Nike akhirnya menurunkan angka, dan sepakat untuk membayar $9 juta. Tanpa kesepakatan ini, tak mungkin Nike masuk bursa, dan meskipun penjualannya hampir berlipat ganda tahun demi tahun (pada 1979 $140 juta)—perusahaan membutuhkan suntikan dana besar untuk berkembang.

Penawaran publik Nike di Wall Street pada 1980 dibagi menjadi saham kelas A untuk orang dalam dan manajemen, yang memungkinkan perusahaan mempertahankan kendali, dan saham kelas B untuk publik. Delapan belas tahun setelah terbang ke Jepang untuk pertama kalinya guna membuat kesepakatan dengan Onitsuka, Knight menjual saham perdana Nike di New York Stock Exchange pada minggu yang sama ketika Apple Computer juga masuk bursa. Rekan-rekan Knight, Bowerman, Woodell, dan Johnson, menjadi multijutawan; pinjaman dari orangtua Woodell sebesar $8.000 kini bernilai $1,6 juta; dan Knight sendiri, pemilik 46% perusahaan, sekarang superkaya, dengan saham bernilai $178 juta. Namun, pada pagi hari setelah *listing*, bukan kegembiraan yang ia rasakan. Ia lebih merasakan penyesalan bahwa babak pertama kehidupan Nike yang seru sudah berakhir. Uang bukanlah pendorong, meskipun kurangnya uang kerap membuat perusahaan terpaksa berlutut. Ia dan timnya menciptakan sesuatu dari nol, dan *public listing* membuat pencapaian ini lebih besar kemungkinannya untuk bertahan lama.

Maju dengan cepat

Knight menduduki jabatan CEO Nike selama empat puluh tahun. Setahun sebelum ia mengundurkan diri pada 2007, penjualan mencapai $16 miliar, dengan mudah mengungguli Adidas yang penjualannya mencapai $10 miliar. Ia sendiri kini menjadi multimiliarder. Kini, Nike masih bermarkas di Portland, di daerah berhutan seluas dua ratus hektare dengan lima ribu karyawan.

Di akhir buku, Knight menyinggung kontroversi "*sweatshop*" (kondisi pabrik luar negeri), yang sangat merugikan perusahaan. Sebuah boneka mirip Knight dibakar di depan toko utama Nike di Portland, dan Nike menjadi simbol keserakahan. Awalnya Knight murka, karena merasa pers tidak pernah melaporkan perbaikan kondisi yang diawasi oleh Nike di pabrik-pabrik selama beberapa tahun, dibukanya lapangan kerja, dan peran Nike dalam modernisasi negara tempat Nike membuka pabrik. Ia menyoroti bahwa se-

bagian besar ekonom sepakat negara-negara miskin menjadi maju karena terciptanya banyak lapangan kerja untuk pemula, sebagaimana yang dilakukan Nike.

Meskipun demikian, Nike membangun kembali semua pabriknya, menyediakan kondisi sebaik mungkin, dan mencoba menjadi model yang dicontoh pihak lain. Knight dengan bangga mencatat bahwa perusahaan mengembangkan bahan pengikat berbasis air yang menghapus asap beracun, penyebab kanker yang berasal dari sol atas dan bawah dari bahan pengikat, dan memberi hak kepemilikan intelektual kepada semua pesaingnya. Saat ini fokusnya adalah filantropi. Dia dan Penny menyumbangkan $100 juta setahun pada berbagai macam organisasi nirlaba, dan mendukung The Girl Effect—program Nike yang dijalankan bersama PBB, LSM, dan perusahaan lain yang menyediakan sumber daya untuk pendidikan dan kemajuan anak perempuan di seluruh dunia.

Komentar akhir

Nasihat terakhir Knight untuk orang-orang yang bercita-cita menjadi wirausaha sederhana saja: Jangan berhenti. Berhenti adalah hal termudah untuk dilakukan saat menghadapi rintangan, tapi ia meraih kesuksesan, ujarnya, dengan terus melangkah maju ketika segalanya tampak suram.

Knight menyinggung mata rantai yang terputus, kemujuran atau karma atau Tuhan, yang kita semua sadari secara naluriah, tapi tak banyak kita akui: "Atlet menjadi mujur, penyair menjadi mujur, bisnis menjadi mujur. Kerja keras itu penting, tim yang bagus itu penting, otak dan kegigihan sangat berharga, tapi kemujuran bisa memutuskan hasilnya. Beberapa orang mungkin tidak akan menamakannya kemujuran. Mereka mungkin menamakannya *Tao*, atau *Logos*, atau *Jñana*, atau *Dharma*. Atau Roh. Atau Tuhan." Pemikiran akhirnya: "Percayalah pada diri Anda sendiri tapi juga percayalah pada kepercayaan."

2016

Simplify

"Menyederhanakan adalah benang merah tak terlihat yang melintasi sejarah bisnis dalam hidup kita, dan hidup orangtua serta kakek dan nenek kita."

"Sebuah harga yang adalah sepersekian dari harga sebelumnya untuk barang yang diinginkan akan selalu menciptakan pasar baru yang luas. Selain itu, ukuran pasar tersebut selalu diremehkan."

"Penyederhana yang sukses selalu menyodorkan kunci baru, atau kunci-kunci baru, untuk membuka dan mengubah sebuah pasar. Kunci-kunci ini hampir tidak pernah berdasarkan penelitian pasar. Sebaliknya, kunci-kunci ini berasal dari wawasan—sering kali pencerahan mendadak atau kejadian tak terduga yang hampir selalu tiba dari kantor. Namun, salah satu tujuan kami di buku ini adalah menyederhanakan dan menyistematisasikan wawasan."

Singkat kata

Bukan inovator, melainkan para penyederhanalah yang menerima hadiah yang benar-benar besar dalam bisnis.

Karya-karya terkait

The Innovator's Dilemma oleh Clayton Christensen
Steve Jobs oleh Walter Isaacson
Marketing Myopia oleh Theodore Levitt
The Everything Store oleh Brad Stone

BAB 23

Richard Koch & Greg Lockwood

Dalam hal metode," ujar Ralph Waldo Emerson, "Mungkin ada sejuta atau lebih, tapi prinsip ada sedikit. Orang yang memahami prinsip bisa dengan sukses memilih metodenya sendiri. Orang yang mencoba metode, dan mengabaikan prinsip, pasti akan kesulitan."

Apakah ada prinsip abadi, bertolak belakang dengan metode atau taktik, dalam bisnis? Investor Richard Koch menghabiskan hidup mencoba mengidentifikasi beberapa. Ia menjadi terkenal karena menyebarluaskan Prinsip 80/20, gagasan bahwa sebagian besar hasil signifikan diperoleh dari upaya dengan proporsi yang kecil. Namun, ia menjadi kaya, ujarnya, dengan menerapkan prinsip lain: Prinsip Bintang—yaitu berinvestasi hanya pada "bintang", bisnis terbesar di pasar dengan pertumbuhan cepat.

Namun, Koch menyadari bahwa bisnis terbaik bukan hanya bisnis yang dominan di pasar pertumbuhan cepat, tapi juga bisnis yang paling sederhana. Ketika Koch dan pemodal ventura Greg Lockwood mulai meneliti *Simplify: How the Best Businesses in the World Succeed,* jelas bahwa semua kisah sukses bisnis besar dalam seratus tahun terakhir melibatkan penyederhanaan radikal, dan sebagian besar pebisnis besar, dari Ingvar Kamprad (IKEA)

hingga Herb Kelleher (FedEx) hingga Allen Lane (Penguin Books) adalah penyederhana. Meskipun wajar bila kita memuji para pemikir dan inovator dan pencipta besar, para penyederhanalah "yang memberi manfaat ekonomi terbesar kepada kemanusiaan", mendatangkan "buah ciptaan dan penemuan ke pasar massal". Rumus penting dalam bisnis, ujar para penulis, adalah Manfaat x Masyarakat yang terpengaruh. Dunia benar-benar berubah bukan ketika segelintir orang beruntung bisa menikmati produk atau layanan baru, tapi ketika produk atau layanan tersebut tersedia untuk jutaan orang.

Jalan kesederhanaan

Ada dua cara atau strategi untuk menyederhanakan, dengan harga atau dengan proposisi. Posisi terburuk sebuah perusahaan adalah bila produk perusahaan itu bukan pemimpin dalam hal apa yang mereka lakukan, dan juga bukan pemimpin dalam hal harga. Akhirnya, perusahaan itu akan dilampaui dan dikalahkan oleh perusahaan-perusahaan yang berfokus pada satu atau yang lain. Sebuah perusahaan harus sangat jelas tentang strateginya: Produk atau harga.

Penyederhanaan harga

Ini mencakup menurunkan harga sebuah barang atau jasa sebesar separuh atau lebih. Ini *tidak* berarti menurunkan secara radikal kualitas barang, tapi mengatur ulang persediaannya dalam volume yang lebih tinggi dan efisiensi yang lebih besar, yang berarti biaya yang jauh lebih rendah. Ketika harga sebuah produk diturunkan hingga separuh, terjadi sesuatu yang lucu, ujar penulis: Permintaan tidak semata naik dua kali lipat, sebagaimana Anda perkirakan, tapi sering kali naik "lima kali lipat, sepuluh kali lipat, seratus kali lipat, seribu kali lipat, atau lebih". Bagian keempat buku ini menyajikan data yang menunjukkan laba atas investasi yang menakjubkan dari perusahaan-perusahaan yang mampu menurunkan harga hingga separuh.

Penyederhanaan proposisi

Terkait dengan penyederhanaan proposisi, prioritasnya adalah "membuat produk atau jasa bukan hanya sedikit lebih baik, tapi sangat lebih baik, sehingga menjadi jelas berbeda dari produk atau jasa lain di pasar". Bukan hanya mudah digunakan, atau jauh lebih berguna, tapi dalam kesederhanaannya terdapat unsur "seni" yang membuat orang senang menggunakannya. Contoh: iPad dari Apple, mesin pencarian Google, aplikasi taksi Uber. Produk-produk semacam ini biasanya menciptakan sebuah pasar yang seluruhnya baru, karena mewujudkan permintaan yang luar biasa tinggi yang tidak dipenuhi karena kerumitan atau kesulitan yang sebelumnya timbul.

Bila semua pemain dalam sebuah industri menyediakan proposisi yang sangat berbeda, akan ada ruang bagi banyak pemain dalam industri tersebut, ujar Koch dan Lockwood, karena masing-masing melayani segmen yang berbeda. Namun, dalam sebuah industri di mana semua perusahaan menawarkan proposisi yang kurang lebih serupa, sebuah perusahaan yang menyederhanakan harga bisa muncul dan menghancurkan semua perusahaan lain dengan menawarkan produk yang lebih murah daripada produk pesaing, dan sebuah perusahaan menyederhanakan proposisi yang membuat produk yang jauh lebih baik harus siap menghadapi serbuan ke tempat mereka. Satu-satunya pertahanan nyata terhadap kepunahan adalah mengembangkan proposisi yang unik: Lakukan segala sesuatu dengan lebih baik daripada orang lain, atau sediakan segala sesuatu dengan harga yang lebih murah.

Sementara para penyederhana harga cenderung menciptakan pasar massal, hadiah alami dari penyederhana proposisi adalah pasar *premium*. Pasar premium adalah pasar yang lebih kecil, tapi lebih menguntungkan, sehingga laba atas investasi untuk setiap proposisi akhirnya akan sama. Terkadang sebuah produk premium bisa masuk ke pasar massal, sebagaimana iPhone Apple, tapi ini jarang terjadi.

Kegeniusan penyederhanaan harga Ford

Pada usia 45 tahun, Henry Ford adalah pembuat mobil yang relatif sukses, tetapi ia mengakui dalam biografinya, *My Life and Work* (lihat *50 Success Classics*), bahwa mobil-mobil miliknya tidak berbeda secara radikal dari mobil lain, dan cara mobilnya dibuat mengikuti standar industri. Standar itu adalah tingkat produksi yang sangat rendah. Perusahaan milik Ford, dalam tahun-tahun pertama abad kedua puluh, hanya membuat lima mobil per hari; pasarnya meliputi penggemar motor yang berduit.

Namun, Ford mempunyai gagasan yang tidak populer, bahwa mobil seharus bukan hanya untuk bersenang-senang, tapi bisa menjadi kebutuhan bagi orang banyak, membuat kehidupan jutaan orang menjadi jauh lebih mudah dan lebih produktif. Pada 1905/1906, ia menjual dua model, yang satu seharga $1.000 dan yang satu lagi $2.000. Penjualan total tahun itu: 1.599 mobil. Akan tetapi, pada tahun berikutnya ia menyederhanakan kedua model itu dan menurunkan harganya menjadi $600 dan $750. Mungkin Anda menduga langkah ini bisa melipatgandakan penjualan. Nyatanya, Ford menjual 8.423 mobil, lima kali lipat dari jumlah penjualan saat harganya masih mahal. Ini tampaknya kesuksesan yang mencengangkan, tapi Ford baru saja mulai melakukan penyederhanaan harga. Ia memutuskan untuk mulai menjual sebuah model tunggal, pada 1909, yang merupakan esensi dari kesederhanaan dalam mesin dan desain: Model T.

Akan tetapi, lebih murah tidak berarti inferior. Untuk membuat Model T menjadi lebih ringan dan kuat, Ford memelopori penggunaan baja vanadium dalam sasis mobil. Ternyata, biaya produksi baja semacam ini lebih murah daripada baja normal. Mobil yang lebih ringan berarti konsumsi bahan bakar yang lebih sedikit, yang membuat pengemudi senang. Lalu, sejak 1913, Ford merevolusionerkan pembuatan mobil dengan jalur perakitan yang terus bergerak. Ini tidak saja mempercepat produksi, sehingga pada 1914 pabrik Highland Park di Detroit memproduksi 250.000 mobil setahun, tapi juga meningkatkan kualitas. Alih-alih mengandalkan pekerja ahli untuk me-

rangkai mobil dalam *batch*, karyawan yang mendapatkan pelatihan hanya melakukan satu tugas dan dilatih sampai sempurna. Ini semua berarti bahwa, pada 1917, harga Model T turun menjadi $360.

Koch dan Lockwood memperhatikan bahwa Ford terkejut mengetahui seberapa meningkatnya permintaan sebesar seiring turunnya harga: Penurunan harga sebesar 40% dari model $600-$750, ke model tunggal seharga $360, meningkatkan permintaan sebesar tujuh ratus kali lipat. Selain jauh lebih murah daripada mobil lain, Model T juga sangat sederhana untuk dioperasikan dibandingkan mobil lain di masa itu. Ford ingin menjual mobil yang bisa dioperasikan siapa pun. Kesederhanaan mobil berarti pembuatannya lebih murah, akan tetapi setiap komponen dibuktikan dan diuji. Kombinasi kemudahan penggunaan, keandalan, dan harga menjadikannya tak terkalahkan.

Respons eksponensial terhadap penuruan harga secara besar-besaran adalah "salah satu kekuatan ekonomi yang paling dahsyat di alam semesta," ujar para penulis, yang menciptakan lingkaran kebajikan ketika volume penjualan tinggi menurunkan biaya dan harga lebih jauh, menyebabkan penjualan yang lebih besar. Penyederhanaan dan demokratisasi radikal ala Ford terhadap penggunaan mobil menciptakan pasar global yang sangat besar, menciptakan industri baru dan pekerjaan baru, dan membentuk abad kedua puluh. Ini adalah salah satu poin kunci Koch dan Lockwood: Penyederhanaan harga secara radikal tidak saja berujung pada laba masif dan perusahaan yang bertahan lama bagi penyederhana (untuk contoh modern, lihat Walmart dan Amazon), tapi manfaatnya menyebar ke seluruh masyarakat. Sebagaimana dikemukakan oleh Thomas Edison, "Kami akan membuat listrik menjadi begitu murah sehingga hanya orang kaya yang akan membakar lilin."

Mudah dan berseni

Perusahaan yang menyederhanakan proposisi bisa secara dramatis memperbesar pasar yang mereka masuki dengan membuat masyarakat

ingin menggunakan layanan mereka *lebih banyak* karena produk mereka sangat mudah untuk digunakan, menyenangkan untuk digunakan, atau memiliki unsur seni. Aplikasi dan situs web milik penyederhana proposisi Uber, Spotify, dan Airbnb cocok untuk hal ini. Alih-alih mengunduh *track* individual seharga satu dolar, sebagaimana Anda lakukan dengan iTunes, kegeniusan Spotify adalah menciptakan layanan berlangganan yang memungkinkan Anda mendengarkan sebanyak mungkin *track* yang Anda inginkan dengan biaya rendah (kalau tidak mau membayar, Anda tetap bisa mendengar secara gratis tapi harus rela melihat iklan). Tawaran inklusif ini, serta aplikasi dan situs Spotify yang sederhana dan anggun, berarti orang-orang yang menggunakannya mengonsumsi lebih banyak musik. Mencari tempat menginap dengan menggunakan Airbnb sangatlah mudah dan Anda memperoleh pengalaman yang lebih autentik di mana pun Anda menginap dibandingkan dengan hotel. Pemilik properti bisa menghasilkan uang dari kamar di rumah mereka yang bila tidak disewa tidak akan menghasilkan apa-apa. Karena tarif kamar Airbnb sering kali jauh lebih murah daripada tarif hotel, *platform* ini mendorong meningkatnya perjalanan.

Steve Jobs ingin komputer pertamanya, Macintosh, "terlihat ramah". Kemudian, dengan iPod, iMac, iPad, dan iPhone, ia berkata, "Kami sebenarnya mengupayakan untuk mencapai kualitas Museum Seni Modern." Bahkan kotak produk harus indah dan bisa dinikmati dengan sentuhan. Tentunya, keindahan produk Apple menyembunyikan kerumitan yang luar biasa dan perakitan sejumlah besar teknologi. Dan persis itulah intinya. Para penulis mengutip kata-kata Oliver Wendell Holmes: "Saya mau memberikan lengan kanan saya untuk kesederhanaan di sisi jauh kerumitan." Masyarakat sering kali bersedia membayar dalam jumlah besar untuk beberapa produk yang membuat hidup mereka lebih sederhana, lebih mudah, atau lebih indah. Poin tentang "seni" dalam produk adalah bahwa hal ini menciptakan *hubungan emosional* dengan pengguna—yang dalam lingkungan perangkat yang bersaing bisa tak ternilai harganya.

Ketika Steve Jobs kembali ke Apple pada 1997 dengan misi penyederha-

naan produk dan penyederhanaan cakupan, perusahaan itu bernilai sedikit di atas $2 miliar. Pada 2015, nilai perusahaan mencapai $700 miliar—330 kali lipat lebih besar. Itulah kekuatan penyederhanaan. Berapa banyak perusahaan yang sudah cukup matang untuk penyederhanaan radikal yang mencakup penggunaan lebih besar, kegunaan lebih besar, atau kesenangan estetika yang lebih besar?

Kompromi kebajikan

Bila memutuskan memasuki pasar massal penyederhanaan harga, Anda bisa menawarkan kompromi menarik kepada orang. Koch dan Lockwood bicara tentang "kompromi kebajikan", ketika sebuah perusahaan sepertinya memberikan berbagai hal secara gratis, padahal nyatanya ada manfaat ganda. Makanan dan tempat bermain anak-anak yang murah dan bagus di toko IKEA bukanlah "kerugian" untuk perusahaan, tapi mendorong orang meluangkan sore di lokasi—dan menghabiskan lebih banyak uang. Kamprad mampu menjual desain hebat dengan harga terjangkau dengan membuat orang mengemudi untuk mengambil sendiri perabotnya lalu merakitnya. Bagi banyak orang, ini adalah kompromi yang menguntungkan.

Pada tahun 1930-an, penerbit Inggris Allan Lane ingin membawa penulisan kualitas tinggi ke publik dan menyadari bahwa satu-satunya cara untuk melakukannya adalah dengan mencetak buku karya penulis modern terkemuka dalam bentuk sampul tipis. Para pembaca harus rela tidak mendapatkan buku sampul tebal, tapi mereka senang karena mendapatkan buku murah dan desain ikonik dari seri Penguin (lihat Bab 20).

Seiring bertambah matangnya sebuah perusahaan, produk mereka tentunya terlihat lebih canggih dan rumit, sering kali bergerak melampaui apa yang diinginkan pasar. Pasar besar ada untuk diambil perusahaan-perusahaan yang bergerak ke arah yang berlawanan: Menghapus beberapa fitur dari produk. Koch dan Lockwood memperhatikan hasil kerja Clayton Christensen (lihat Bab 6), yang mengamati bahwa perusahaan-perusahaan

besar begitu terikat dengan gagasan bahwa mereka harus menjadi yang terunggul dalam industri mereka sampai-sampai gagal melihat pasar untuk versi yang lebih murah dan lebih sederhana dari hal-hal yang sebenarnya diinginkan masyarakat.

Komentar akhir

"Penyederhana harga yang paling efektif dan sukses," tulis Koch dan Lockwood, "adalah berpikir tentang apa yang mereka lakukan sebagai misi dan perjuangan untuk membawa setidaknya kehidupan yang baik kepada orang-orang yang sebelumnya tidak mampu membeli produk atau jasa mereka." Henry Ford melakukannya dengan mobilnya, Michael Marks dan Tom Spencer melakukannya dengan menyediakan pakaian berkualitas dengan harga yang terjangkau oleh orang-orang kelas pekerja, dan Ingmar Kamprad melakukannya dengan perabotan yang tidak mahal namun terlihat bagus.

Namun, bagaimana Anda mendapatkan konsep yang mengubah industri atau menciptakan industri seperti ini? Jalan yang jelas adalah "Mencari sistem yang menyederhanakan yang sudah ada dalam skala kecil tapi bisa dibuat menjadi sebuah produk universal dan digulirkan ke sekeliling dunia". Ini adalah model Ray Kroc/McDonald's. Cara lain adalah mengambil proses yang sudah ada dan mengotomatisasinya. Uber mengotomatisasikan pemesanan taksi; Tinder mengotomatisasikan mencari mitra; Betfair mengotomatisasikan melakukan taruhan; Vanguard mengotomatisasikan investasi dengan menciptakan dana pemantau indeks bursa saham, yang menghapus kebutuhan akan analis dana manusia; secara drastis memangkas biaya dalam prosesnya.

Mudah menjadi terkagum-kagum dengan bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam industri Anda. Siapa Anda sampai-sampai mempertanyakan hal ini? Namun, "Cara biasa menjalankan bisnis bukanlah cara terbaik", sebagaimana didapati Ford setelah mempertanyakan segala hal yang berhubungan dengan pembuatan dan pemasaran mobil. Orang-orang dalam suatu

industri suka menggambarkannya sebagai rumit atau setidaknya sulit, tapi keuntungan terbesar selalu diperoleh orang luar yang merasa frustrasi dan berharap bahwa segala sesuatu bisa lebih sederhana, jauh lebih sederhana.

Richard Koch & Greg Lockwood

Koch yang lahir pada 1950 di London mendapatkan gelar dalam sejarah modern di Oxford University sebelum kuliah MBA di Wharton School di University of Pennsylvania. Ia memulai karier dalam konsultasi manajemen, pertama di Boston Consulting Group, lalu Bain & Company, tempat ia menjadi mitra. Pada 1983, ia mendirikan perusahaan konsultasinya sendiri, LEK Partnership, dan tujuh tahun kemudian pensiun untuk berinvestasi secara pribadi dan menulis. Ia masuk "Daftar Orang Kaya" Sunday Times *berkat investasi yang mencakup Filofax, restoran Belgo, Plymouth Gin, dan bursa judi* online *Betfair. Buku-bukunya antara lain* The 80/20 Principle (1997), Living the 80/20 Way *(2004),* Superconnect: The Power of Networks and the Strength of Weak Links *(2010),* The Star Principle: How It Can Make You Rich *(2010), dan* The 80/20 Manager *(2013).*

Lockwood adalah direktur Piton Capital, sebuah perusahaan modal ventura di London yang melakukan investasi di perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan jaringan. Ia sebelumnya bekerja di bidang telekom, keuangan korporat dan penerbitan media klasika. Ia memegang gelar Master untuk Manajemen dari Kellogg Graduate School of Management.

2012

Management in Ten Words

"Beberapa hal yang mengikuti mungkin terkesan sederhana dan jelas bagi Anda. Namun, karena pernah bertemu dan bekerja dengan orang-orang dari kultur yang berbeda di seluruh dunia, saya terkesan bagaimana kebenaran mendasar dan sederhana tentang kehidupan—bukan hanya bisnis—dilupakan atau ditepis sebagai 'terlalu jelas sehingga tidak penting' oleh orang-orang pintar yang tidak bisa membedakan 'sederhana' dari 'kesederhanaan'. Kita membiarkan diri kita berpikir bahwa, karena dunia tempat kita tinggal itu rumit, solusi terhadap masalah harus sulit juga."

"Seluruh pengalaman mengonfirmasikan keyakinan saya bahwa bila Anda mendengarkan pelanggan, dan menindaklanjuti kebenaran yang mereka sampaikan kepada Anda, Anda akan takjub melihat apa yang bisa terjadi."

"Paradoksnya, semakin sukses sebuah bisnis, semakin mudah untuk membenarkan tindakan tidak mencari kebenaran dan membuat keputusan sulit."

Singkat kata

Menyurvei pelanggan tentang apa yang mereka inginkan adalah satu hal, tapi benar-benar berpihak pada mereka adalah hal yang berbeda.

Karya-karya terkait

Obliquity oleh John Kay
Simplify oleh Richard Koch & Greg Lockwood
Start with Why oleh Simon Sinek
The Everything Store oleh Brad Stone

BAB 24

Terry Leahy

Ketika Terry Leahy bergabung dengan Tesco pada 1979, perusahaan ini dianggap sebagai sepupu miskin di kalangan ritel Inggris. Meskipun tumbuh cepat pada tahun 1980-an, Tesco masih jauh lebih kecil daripada Sainsbury's dan Marks & Spencer. Ketika ia meninggalkan Tesco pada 2011, setelah empat belas tahun sebagai *chief executive*, perusahaan itu sudah menjadi enam kali lebih besar daripada kedua perusahaan tersebut, dan perusahaan ritel terbesar ketiga di dunia, setelah beroperasi melampaui asal usulnya di Inggris. Meskipun perusahaan ini menarik diri dari operasionalnya di Amerika pada 2012 dan mengalami masa buruk setelah Leahy pergi, pada 2017 perputarannya mencapai £55 miliar dari 6.500 toko, mempekerjakan 475.000 orang di beberapa negara.

Apa rahasia kesuksesan Tesco, terutama fase pertumbuhan cepatnya di bawah Leahy, ketika ia berhasil meningkatkan pangsa pasar perusahaan ritel ini di supermarket Inggris sebesar 20 hingga 30%?

Dunia ini rumit, ujar Leahy di *Management in Ten Words*, tapi anehnya, kesuksesan bisa sederhana. Kita cenderung berusaha menggapai solusi yang paling canggih, padahal sering kali strategi yang paling mendasar (dan mempertahankannya) akan membantu kita mencapai tujuan. Siasatnya, tentunya, adalah kemampuan melihat apa strategi atau solusi sederhana ini. Agar

mampu melihatnnya, Anda terlebih dulu harus mengetahui dengan pasti di mana bisnisnya saat ini berdiri; untuk mempertahankan keunggulannya, harus ada nilai-nilai kuat yang mencakup kesetiaan dan rasa syukur kepada pelanggan.

"Kebenaran", "Kesetiaan", "Kesederhanaan", "Nilai-nilai": Kesepuluh bab dari setiap buku didahului oleh satu dari sepuluh kata. Kita akan melihat beberapa kata yang bermanfaat sebagai berikut.

Kebenaran

Pada 1992, ketika Leahy mendapat pekerjaan sebagai direktur pemasaran di Tesco, pemasaran adalah "silo" terpisah di perusahaan itu, dan "kepuasan pelanggan" juga merupakan departemen terpisah, yang sama pentingnya dengan proses dan logistik. Leahy berusaha menjadikan pelanggan dan keinginan mereka sebagai inti dari bisnis Tesco. Kini hal ini biasa, tapi pada masa itu sebagian besar perusahaan sebenarnya tidak banyak melakukan penelitian terhadap pelanggan di luar segelintir kelompok fokus. Leahy meluncurkan sebuah program penelitian berskala penuh tentang apa sebenarnya pendapat pelanggan tentang Tesco, yang sering kali tidak nyaman didengar. Alih-alih mengajukan pertanyaan khusus dengan kelompok fokus yang kaku, Leahy memimpin rapat yang mengalir bebas, tempat para pelanggan boleh bicara tentang apa saja, bukan hanya pengalaman berbelanja mereka, tapi juga hidup mereka. Proses ini memungkinkan Tesco mengonfirmasi alasan keberadaannya: Menjadi perusahaan yang tak mengenal golongan, memberi nilai dan pilihan menarik untuk orang-orang dari semua level pendapatan. Perusahaan mencoba menciptakan kesetiaan di antara semua pelanggan, bukan hanya pelanggan yang paling banyak berbelanja.

Banyak perusahaan berkata mereka mendengarkan masukan dari pelanggan, tapi tidak banyak perusahaan yang benar-benar ingin tahu apa yang dipikirkan dan dirasakan pelanggan. Mencari dan menerima kebenaran, ujar Leahy, adalah dasar dari ekspansi besar Tesco. Bila tidak bersedia meman-

dang diri dengan jujur, perusahaan tidak akan pernah bisa melakukan perubahan yang diperlukan untuk mengangkat diri dari jaringan peringkat menengah Inggris menjadi perusahaan raksasa.

Perusahaan bahkan melangkah begitu jauh dengan mempersilakan pelanggan memutuskan desain dan model untuk toko; apa yang mereka pikir penting sering kali berbeda dari apa yang dianggap bagus oleh desainer dan manajer. Umpan balik dari para orangtua mendorong Tesco untuk memelopori bagian yang berhubungan dengan kebutuhan diet khusus; dan meskipun hal ini terutama adalah agar memungkinkan keluarga berbelanja untuk semua orang di rumah, alih-alih pergi ke toko khusus, niat baik ini malah menjadi hal yang menguntungkan.

Leahy, yang menggemari sejarah militer, sering menyinggung jenderal Inggris Vicount Slim di sepanjang buku. Slim mengajarkan bahwa semua organisasi "harus mempunyai tujuan yang besar dan mulia". Bagi Tesco, ini berarti menetapkan tujuan yang melampaui motif laba jangka pendek. Bila Anda terlebih dulu memberikan manfaat, hal ini kemungkinan akan membuahkan kesetiaan dan penjualan jangka panjang yang sehat. Ikatan emosional tercipta, membuat orang terus datang kembali.

Kesetiaan

Semua bisnis mempunyai tujuan yang bersaing—penjualan, pangsa pasar, laba, staf yang puas, laba untuk investor, reputasi. Namun, Leahy berkata "sangatlah penting memiliki tujuan tunggal yang lebih penting dari tujuan yang lain, sehingga semua orang mempunyai panduan". Bagi Leahy, tujuan terbaik sebuah organisasi adalah mendapatkan dan mempertahankan kesetiaan. Kapan pun menghadapi pilihan atau keputusan perihal arah yang harus ditempuh, organisasi harus bertanya: "Apakah hal ini akan membuat orang menjadi semakin setia pada kita atau tidak?"

Masuk akal bila kesetiaan dijadikan tujuan nomor satu, karena dalam tiga puluh tahun terakhir terjadi ledakan dalam hal pilihan dan informasi

untuk pelanggan. Pada tahun 1980, ujar Leahy, ada sekitar delapan merek *jeans*. Hari ini ada delapan ratus. Mengingat banyaknya pilihan dan informasi, hanya perusahaan yang membentuk keterikatan dengan orang yang akan berhasil. Anda harus menjadi pilihan *default* yang akan dibeli, pilihan investasi, tempat mendapatkan informasi. "Perbedaan antara perilaku pelanggan yang setia dan tidak setia tidaklah tipis dalam hal laba," tulis Leahy, "kesetiaan adalah pendorong terbesar dari profabilitas. Bila mempertahankan pelanggan dalam waktu lama, Anda tidak perlu sering menghabiskan uang untuk menggantikan mereka." Bila mempunyai pelanggan setia, perusahaan akan tumbuh lebih cepat karena jauh lebih lambat kehilangan pelanggan yang sudah ada daripada memperoleh pelanggan baru. Pelanggan setia juga menghabiskan lebih banyak uang dengan Anda. Malah, Leahy mendapati, semakin banyak seorang pelanggan menghabiskan uang dengan Anda, semakin percaya mereka pada Anda. Dan bila percaya pada Anda, mereka lebih bersedia mencoba produk atau jasa baru Anda.

Inti pandangan ini adalah skema Clubcard Tesco. Clubcard yang diluncurkan pada 1995 memberikan diskon 1% untuk setiap belanja sebagai hadiah, dan sebagai imbalan, perusahaan mendapatkan sejumlah besar data berharga tentang pembelanja dan kebiasaan mereka. Pada masa itu, persoalannya adalah biaya penyimpanan komputer; semakin banyak data yang diperoleh dan diperiksa perusahaan, semakin tinggi biayanya. Namun, Leahy sangat membutuhkan informasi tentang pelanggan. Bila perusahaan tidak benar-benar tahu siapa mereka, bagaimana perusahaan bisa melayani mereka dengan benar? Sainsbury's menepis skema baru itu, tapi Leahy merasa seharusnya diakui bahwa Tesco melakukan sesuatu yang bagus: "Lebih baik mencari kekuatan dalam inovasi pesaing daripada kelemahannya. Anda mungkin merasa lebih baik menyerang seorang pesaing, tapi dalam jangka panjang, bijak bila kita belajar dari mereka."

Kunci pada skema ini adalah bahwa semua orang mendapatkan tingkat diskon yang sama terlepas, apakah Anda banyak menghabiskan uang atau tidak. Bukanlah kecurangan bila kita "mencoba memperbesar bisnis", tapi

ucapan terima kasih yang sederhana—dan orang mengetahui dan menghargainya. Leahy menulis:

> *"Clubcard mengajari saya sebuah kebenaran yang sederhana: Orang suka menerima ucapan terima kasih, dan bila Anda mengucapkan terima kasih pada mereka, Anda mulai mendapatkan kesetiaan mereka. Ini mungkin kebenaran yang sederhana, tapi kekuatannya, sebagaimana didapati pesaing kita pada biaya yang mereka keluarkan, bisa sangat bermakna."*

Sebagai kartu kesetiaan supermarket yang pertama di Inggris, *Clubcard* menimbulkan niat baik yang nyata. "Dengan membuktikan bahwa kita termotivasi oleh kebutuhan mereka lebih daripada sekadar menghasilkan uang," ujar Leahy, "para pelanggan mulai berpikir tentang relasi mereka dengan Tesco secara berbeda."

Bagi sebuah perusahaan, kesetiaan pada pelanggan akan menghemat sejumlah besar uang dan waktu, dan memberi semangat korps. Ini berasal dari rasa memiliki dan Leahy menanggapinya dengan sungguh-sungguh. Ketika ia meninggalkan Tesco, perusahaan ini memiliki jumlah karyawan pemegang saham terbesar di Inggris.

Keberanian

Leahy menggambarkan diri sebagai orang yang pemalu dan hati-hati, dan memulai sebuah usaha hanya setelah ia menimbang-nimbang semua risiko dan konsekuensi, termasuk hal-hal apa saja yang bisa berakhir tidak sebagaimana mestinya.

Saat menunggu keberangkatan pesawat ke Irlandia, ia mengalami "momen pencerahaan" tentang apa yang harus dicapai Tesco. Ini hanya beberapa bulan sebelum dia diangkat menjadi direktur eksekutif. Ketika mengungkapkan rencananya kepada eksekutif lain, ia mengenang, "mereka tertegun, tidak percaya":

- Menjadi peritel nomor satu di Inggris. Pada titik ini Tesco sudah menyalip Sainsbury's, tapi masih belum seberapa bila dibandingkan dengan M&S.
- Menjadi sama kuat dalam produk non-makanan sebagaimana dalam produk makanan. Saat itu, penjualan non-makanan hanya 3% dari total penjualan.
- Mengembangkan divisi layanan yang menguntungkan (misalnya keuangan, ponsel). Pada 1996, ini tidak ada di Tesco.
- Menjadi kuat di luar negeri sebagaimana di Inggris. Saat itu, kurang dari 1% dari perusahaan beroperasi di luar negeri.

Mengutip gagasan Jim Collins tentang "tujuan yang besar, berbahaya, dan berani" (dari bukunya, *Good to Great*), Leahy bersikeras bahwa strategi bagus harus berani dan menantang. Orang harus direntangkan dan tujuan harus menimbulkan kegembiraan, dan mungkin sedikit rasa takut". Namun yang paling penting, strategi yang berani harus menciptakan sebuah pilihan: Merebut kesempatan dan meraih sesuatu yang lebih besar, atau gagal dalam upaya mencapai kemajuan. Membuat perbedaan dalam hidup orang lain atau tidak. Leahy terinspirasi oleh Akio Morita dari Sony, yang tahu bahwa agar perusahaan bisa melangkah maju, Sony harus menguasai pasar di luar Jepang. Leahy tidak setuju Tesco cepat berpuas diri, dan ia tahu "tidak melakukan apa-apa biasanya adalah risiko yang paling besar".

Bertindak

Tesco adalah jaringan supermarket pertama yang menyediakan layanan *online*. Perusahaan ini tidak mempunyai latar belakang terkait penjualan *online*, jadi memulai dengan cara yang sangat sederhana. Saat pujaan hati US dot.com Webvan sedang menggalang dana $375 juta dan membangun *fulfillment center* yang masif, Tesco menerima pesanan melalui telepon, faksimile, dan komputer, mengambil barang dari persediaannya sendiri dan mengirimnya

ke beberapa wilayah percobaan. "Itu bukan penemuan besar," kenang Leahy, "tapi setidaknya kami sudah berjalan. Kami mempunyai layanan dan kami beroperasi. Yang lebih penting, kami mempunyai permulaan dari sebuah proses. Kami mulai mempelajari segala hal yang harus kami lakukan dan semua perbaikan yang harus kami lakukan agar perusahaan ini bisa menguntungkan."

Webvan yang dibebani dengan biaya rintisannya yang masif bangkrut. Pendekatan Tesco yang sederhana, dengan fokus ekstrem terhadap detail, terbukti sukses. "Ketika proyek mengalami kegagalan," ujar Leahy, "umumnya hal ini terjadi karena orang-orang yang menginstruksikan pelaksanaan proyek tersebut tidak memikirkan secara cermat apa yang mereka harapkan dari sistem itu dan juga tidak menulis proses yang jelas." Pelaksanaan yang sukses mempunyai lima unsur: Keputusan awal yang jelas; proses yang sederhana; peran yang dijabarkan dengan jelas; sistem yang berfungsi; dan disiplin. Dalam bisnis, proses dan pelaksanaan terkadang dianggap membosankan atau tidak sepenting strategi, tapi sangat menentukan untuk kesuksesan.

Komentar Leahy mengutip ucapan von Clausewitz, yang diresapi Winston Churchil saat memenangkan Perang Dunia II: "Amatir berfokus pada strategi, ahli berfokus pada logistik."

Nilai-nilai

Tesco didirikan pada 1919 oleh Jack Cohen, seorang pedagang pasar di East End London, dan ketika Leahy bergabung, perusahaan itu masih memiliki etos berdagang yang tidak sehat. Sering terjadi saling bentak dan suasananya sangat kompetitif; tanpa rasa hormat terhadap senioritas atau kualifikasi. Kulturnya semakin matang seiring perjalanan waktu, tapi etos egaliter Tesco tetap bertahan. Kultur perusahaan masih berdasarkan meritokrasi dan struktur organisasinya relatif datar, yaitu hanya enam lapisan antara seseorang yang bertugas di konter pembayaran dan direktur eksekutif. Ini berarti gagasan baik bisa didengar dari siapa pun yang menuangkannya.

Bertutur tentang masa pengasuhan dan pendidikan Katolik yang ia peroleh, Leahy berkata bahwa hal ini membuatnya "sangat ingin membantu untuk memberi kepada semua orang, apa pun latar belakang mereka, kehidupan yang lebih baik". Pandangan ini ternyata sangat pas dengan pandangan Tesco, "semua orang diterima", yang tak memandang golongan dan berfokus pada nilai.

Orang merespons sesuatu lebih karena emosi daripada akal sehat, ujar Leahy. Mereka akan membeli sesuatu dari seseorang bukan hanya karena alasan manfaat; mereka juga perlu berbagi nilai-nilai Anda—menyukai pendirian Anda. Tesco bisa dengan mudah berfokus pada "pangsa pasar" atau "nilai pemegang saham", tapi perusahaan tahu bahwa perhatian yang tak henti terhadap nilai pelanggan adalah alasan Tesco berdiri. Bila tidak memperhitungkan hal ini, Tesco akan hilang.

Komentar akhir

Leahy tidak membantah kenyataan bahwa selama memimpin perusahaan terjadi banyak kesalahan dan kebuntuan, termasuk kegagalan perusahaan dalam sepak terjangnya ke ritel makanan AS dengan jaringan "Fresh & Easy". Sebagai pembelaan, Leahy mengatakan bahwa separuh masalahnya adalah ketepatan waktu: Usaha ini diluncurkan persis pada awal Resesi Besar, dan "masyarakat tidak mau mencoba hal-hal baru pada masa sulit".

Ekspansi dan kemenangan Tesco yang masif atas para pesaingnya tidak akan pernah terjadi bila perusahaan berpikir dengan cara yang sama seperti pesaing. "Hanya bila Anda berpikir besar dan membuat rencana lebih besar, barulah Anda mempunyai peluang utnuk melihat perubahan," ujar Leahy. Ia menyertakan sebuah kutipan dari arsitek Amerika, Daniel Burnham: "Jangan membuat rencana kecil. Rencana kecil tidak mempunyai daya sihir yang bisa membangkitkan semangat dan kemungkinan tidak akan terwujud." Pandangan jangka panjangnya juga merupakan resep Leahy untuk kesuksesan. Pandangan jangka panjang tidak memberi kepastian dalam banyak keputusan

yang diambil. Contohnya, untuk memulai usaha di negara baru butuh waktu sepuluh tahun untuk membangun jaringan toko dan mungkin sepuluh tahun lagi untuk menciptakan merek konsumen terkemuka. Pemikiran besar tidak akan ada artinya tanpa sepupunya, berpikir panjang.

Leahy mengakhiri buku dengan merefleksikan peran organisasi di sepanjang sejarah manusia. Banyak organisasi yang membawa manfaat besar, tapi banyak juga organisasi yang membahayakan. Meskipun mengakui bahwa Tesco hanya "titik kecil pada kanvas sejarah", ia merasa bahwa kesuksesannya memberi pelajaran melampaui ritel. Keinginan akan manfaat yang lebih besar inilah yang mengangkat *Management in Ten Words* melampaui kumpulan buku autobiografi bisnis yang memuji diri. Leahy terkesan rendah hati, dan sebagaimana dikemukakan penulis bisnis, dari Jim Collins hingga Peter Drucker, kerendahan hati adalah sifat kunci dari sebagian besar manajer sukses.

Terry Leahy

Leahy lahir di Liverpool pada 1956 dari orangtua yang berasal dari Irlandia. Ayahnya bermaksud bermigrasi ke Amerika tapi malah tiba di Liverpool, di mana ia bekerja sebagai tukang kayu di armada kapal pedagang sebelum menjadi pelatih anjing greyhound *dan juru taruh. Ibunya, seorang perawat, mengasuh keempat putra mereka; Terry adalah putra ketiga. Keluarga itu tinggal di rumah pabrikan di daerah perumahan rakyat di Liverpool.*

Guru-guru Leahy di sebuah sekolah dasar Katolik setempat menilainya sebagai murid yang cerdas, dan ia memperoleh beasiswa dari St. Edwards, yang saat itu dianggap sekolah terbaik di kota itu. Pada suatu musim panas, ia pergi ke London dan mendapatkan pekerjaan menyusun rak di sebuah toko Tesco di Wandsworth. Saat tamat dari St. Edwards, nilainya tidak cukup baik untuk kuliah arsitektur atau hukum, jadi ia pindah ke Manchester untuk kuliah manajemen.

Setelah lulus, ia mendapatkan pekerjaan di jaringan supermarket Co-Op, pergi mengelilingi Inggris menjual daging dingin dan keju kepada masyarakat. Pada 1979, ia mendapatkan tawaran pekerjaan pemasaran di Tesco, dan pada 1992 ia menjadi direktur pemasaran sebelum naik menjadi direktur eksekutif pada 1997, pada usia empat puluh tahun. Ia menjadi Sir Terry Leahy pada 2002.

Setelah mengundurkan diri dari Tesco, ia menjadi penasihat bagi usaha rintisan dan memainkan peran dalam pengembangan kembali wilayah tepi air Liverpool dan daerah perbelanjaan Liverpool One yang sangat luas. Proyek ini, ujar Leahy, "menunjukkan bahwa Anda tidak boleh membiarkan masa depan Anda menjadi penjara masa lalu Anda. Penataan kembali wilayah ini memberi pelajaran bagi semua orang tentang rencana berani, ketepatan waktu, dan yang paling penting, keberanian."

2002

The Five Dysfunctions of a Team

"Bukan keuangan. Bukan strategi. Bukan teknologi. Kerja sama timlah yang tetap menjadi keunggulan kompetitif terpenting, karena kerja sama tim itu sangat dahsyat dan karena kerja sama tim itu langka."

"Ironis bahwa banyak orang menghindari konflik atas nama efisiensi, karena konflik yang sehat sebenarnya adalah penghemat waktu... Mereka yang menghindari konflik sebenarnya merugikan diri karena harus menghadapi masalah yang sama berulang kali tanpa ada penyelesaian."

"Tim besar juga membanggakan diri atas kemampuannya bersatu mendukung keputusan dan berkomitmen membereskan serangkaian tindakan, meskipun tidak ada jaminan keputusannya benar. Ini karena mereka memahami aksioma militer bahwa sebuah keputusan lebih baik daripada tidak ada keputusan. Mereka juga menyadari bahwa lebih baik membuat keputusan dengan berani dan ternyata salah—lalu berubah arah dengan keberanian yang sama—daripada berceloteh tanpa isi."

Singkat kata

Banyak organisasi semakin menyadari bahwa kebangkitan atau kejatuhan mereka bergantung pada kualitas tim mereka.

Karya-karya terkait

Getting to Yes oleh Roger Fisher, William Ury & Bruce Patton

Team of Teams oleh Stanley McChrystal

Strengths Based Leadership oleh Tom Rath & Barry Conchie

The Fifth Discipline oleh Peter Senge

Up the Organization oleh Robert Townsend

BAB 25

Patrick Lencioni

"Bila bisa membuat semua orang dalam sebuah organisasi mengayuh ke arah yang sama, Anda bisa mendominasi industri mana pun, di pasar mana pun, melawan kompetisi apa pun, kapan pun."

Kata-kata ini diucapkan kepada Patrick Lencioni oleh seorang teman yang mendirikan perusahaan bernilai satu miliar dolar. Sang pemilik secara naluriah tahu bahwa bukan keuangan, teknologi, atau strategi yang akhirnya menciptakan kesuksesan korporat, tapi apa yang terjadi dalam tim eksekutif yang memegang kendali.

Di dunia kerja, kemungkinan Anda akan bekerja di sebuah organisasi dengan semangat rendah, politik kantor berlebihan, dan menguras energi. Anda mungkin juga cukup beruntung bekerja di sebuah tempat yang memiliki semangat korps, di mana tujuan pribadi digolongkan dalam keseluruhan. Ada perbedaan besar di antara keduanya, dan jembatan yang menghubungkan mereka adalah kualitas tim.

Namun, ujar Lencioni, "Kenyataannya adalah bahwa tim, karena tim terdiri dari manusia yang tidak sempurna, pada dasarnya disfungsional." Jalan menuju tim yang hebat tidaklah rumit, tapi seperti apa pun yang patut kita lakukan, terbilang sulit. Sebagaimana banyak buku bisnis, *The Five*

Dysfunctions of a Team menggunakan fabel untuk membuat segala sesuatu agak lebih mudah. Lencioni bercerita tentang sebuah perusahaan teknologi California fiktif, DecisionTech, yang mencoba bersinar kembali.

Sebuah fabel korporat

Hanya beberapa tahun sebelumnya, DecisionTech adalah usaha rintisan bintang di Silicon Valley, dengan insinyur terbaik dan banyak pendanaan pendukung dari perusahaan modal ventura papan atas. Namun, saat tenggat tidak ditepati, semangat dan horizon anjlok. Shanley, CEO dan pendiri, dilepaskan dari jabatan tertinggi, dan bertahan di perusahaan sebagai manajer pengembangan bisnis hanya agar bisa mendapatkan bayaran besar bila perusahaan masuk ke bursa saham.

Sebagai gantinya, dewan komisaris mengangkat Kathryn Petersen. Di usia 57 tahun, ia "kuno menurut standar Silicon Valley". Kathryn baru memulai karier bisnisnya pada usia 40 tahun, setelah sebelumnya berdinas di militer, mempunyai tiga anak laki-laki, dan bekerja sebagai guru sekolah. Ia menghabiskan beberapa tahun sebelumnya di industri manufaktur teknologi rendah dan berhasil membuat sebuah pabrik mobil Jepang-Amerika setempat meraih kesuksesan. Bagi karyawan DecisionTech, Petersen terlihat seperti seorang eksekutif kerah biru tradisional, sangat berbeda dari cara-cara mereka yang semaunya. Mengapa ketua komisaris mengesampingkan keinginan anggota dewan yang lain dan mengangkat Petersen? Sang ketua mengamati bahwa, meskipun tidak berpengalaman di teknologi tinggi, Petersen menunjukkan kemampuan besar dalam membangun tim.

Dalam beberapa bulan pertama setelah Kathryn direkrut, tampaknya ini adalah keputusan yang buruk. Ia tidak banyak melakukan hal-hal terkait manajemen, dan ia bahkan menghabiskan dua hari kerja yang berharga mengajak tim eksekutif ke sebuah tempat peristirahatan di Napa Valley. Meskipun hampir tidak tahu apa-apa tentang perangkat lunak atau pemrograman, ia tidak khawatir timnya kurang percaya padanya. Lagi pula, ia berdalih, Jack

Welch dari GE bukanlah pakar manufaktur turbin atau pemanggang roti, dan Herb Kelleher dari Southwest Airline tidak perlu menjadi pilot hebat untuk membangun perusahaannya. Yang dimiliki keduanya adalah pemahaman tentang kekuatan kerja sama tim.

Momen besar pertama Kathryn datang ketika ia harus membatalkan keputusan yang sudah dibuat kepala teknologi dan kepala penjualan, Martin, yang sudah membuat janji temu penjualan pada waktu yang sama dengan acara perusahaan ke tempat peristirahatan. Martin menegaskan bahwa peluang penjualan jelas lebih penting daripada acara pengembangan tim internal dengan berwisata keluar, bahwa Kathryn menegaskan kepada Martin, sambil mengakui bahwa sebuah penjualan besar mungkin memang bisa meningkatkan penjualan untuk sementara, bahwa penurunan jangka panjang adalah hal yang tak terelakkan kalau kinerja tim eksekutif buruk.

Pagi hari pertama acara ini, para peserta merasa lega ketika Martin tiba di tempat—pada pukul sembilan kurang satu menit.

Disfungsi

Acara di tempat peristirahatan dimulai dengan beberapa latihan sederhana. Setiap anggota tim eksekutif diminta menjawab lima pertanyaan sederhana tentang diri mereka, seperti kampung halaman, jumlah anak dalam keluarga, hobi dan tantangan semasa kanak-kanak, dan pekerjaan pertama. Kathryn berpikiran orang-orang yang bekerja bersama setiap hari sering kali tidak tahu banyak tentang rekan kerja mereka, jadi sekelumit informasi ini akan membantu membangun keintiman dan kepercayaan—dan mencerahkan suasana.

Kathryn juga meminta tim melakukan tes Myers-Briggs, yang dirancang untuk menunjukkan kecenderungan perilaku seperti introversi dan ekstroversi dan bagaimana hal ini berpengaruh terhadap cara orang berhubungan dengan rekan-rekan. Tidak ada orang yang lebih baik atau lebih buruk daripada yang lain. Setiap orang hanya berbeda, dan setiap anggota tim harus

terlebih dulu mengakui kerberadaan berbagai pikiran dan cara pandang yang membentuk sebuah tim.

Perbedaan antara sesi-sesi ini dan hari kerja biasa di DecisionTech sangatlah besar. Selama ini, rapat yang diadakan di perusahaan berlangsung suram, tanpa perdebatan dan pengungkapan pendapat. Tim mengalami disfungsi pertama: Tiadanya kepercayaan. Bila orang-orang percaya terhadap satu sama lain, ujar Kathryn, mereka tidak akan menahan diri dalam melontarkan pendapat, dan mereka tidak akan takut mendebat orang lain bila perlu dan menantang satu sama lain. Musuh kepercayaan adalah keinginan untuk merasa tak terkalahkan. Anggota tim besar, sebaliknya, bersedia dibantah demi kebaikan organisasi.

Kathryn berkata pada kelompok bahwa masalah besar dengan tiadanya kepercayaan adalah ketakutan akan konflik: "Bila tidak saling memercayai, kita tidak akan terlibat dalam konflik terbuka, yang konstruktif dan ideologis. Dan kita akan terus memelihara perasaan harmoni yang dibuat-buat". Disfungsi ini, *takut akan konflik*, berwujud dalam bentuk harmoni yang dibuat-buat. Ketika konflik ditekan ke bawah, Anda akan menghadiri rapat yang berlangsung tertib yang di permukaan terlihat baik, tapi tidak ada hal penting yang dibahas atau diputuskan, dan tempat kerja tampak dipolitisir. Kathryn mendefinisikan "politik" sebagai "ketika orang memilih kata-kata serta tindakan mereka berdasarkan apa reaksi yang mereka harapkan dari orang lain alih-alih apa yang sebenarnya mereka pikirkan". Ketika sesuatu tampaknya sudah diputuskan, *komitmennya lemah*. Kegagalan "menerima" keputusan di antara orang-orang kunci membuahkan hasil yang bisa diprediksi: Sebuah organisasi yang mengambang di atas berlimpahnya ambiguitas.

Kurangnya komitmen berhubungan erat dengan disfungsi yang lain: *Penghindaran akuntabilitas*. Sebuah tim yang bagus menuntut akuntabilitas setiap anggota atas arah jalan yang sudah mereka sepakati dan melakukannya, meskipun itu berarti akan menimbulkan ketidaknyaman antarindividu. Salah satu anggota tim Kathryn melontarkan protes bahwa sementara mengon-

frontasi seorang bawahan yang tidak memenuhi sebuah standar atau target adalah hal yang relatif mudah, melakukan hal yang sama terhadap rekan yang kedudukannya selevel itu cukup sulit. Mengapa? Karena bila Anda berada di antara rekan-rekan yang selevel, rasanya salah bila Anda mengajari mereka cara melakukan pekerjaan mereka. *Namun*, bila semua orang sudah sepakat dengan arah yang mereka pilih dan tujuannya sudah sangat jelas, ketidaknyamanan antarindividu akan berkurang bila Anda mengingatkan rekan selevel bahwa kinerjanya tidak sesuai harapan... karena seharusnya jelas baginya bahwa kenyataannya memang demikian. Bila tidak ada orang yang mau menegur, standar perusahaan akan turun secara perlahan. Sebuah tim besar merasa bertanggung jawab tidak saja atas silo atau divisi mereka sendiri, tapi juga organisasi secara keseluruhan.

Terkait erat dengan penghindaran akuntabilitas, ujar Kathryn, adalah disfungsi dari *kurangnya perhatian terhadap hasil*. Yang terjadi adalah orang-orang secara rutin mengejar "angka" atau kejayaan sendiri dengan mengorbankan hasil seluruh tim atau perusahaan. Ego itu tidak ada salahnya, ujar Kathryn, selama itu adalah ego kolektif. Bila fokusnya adalah pada hasil kelompok, ego individu akan terkendali secara alami. Suami Kathryn, Ken, adalah pelatih tim bola basket sekolah yang selalu bermain baik karena mereka selalu bermain sebagai tim. Setiap pemain yang suka unjuk kebisaan akan dijadikan pemain cadangan, dan tim bermain lebih baik karenanya. Bila diterapkan terhadap konteks perusahaan, ini berarti setiap orang bertanggung jawab atas penjualan, setiap orang bertanggung jawab atas pemasaran, setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan produk, setiap orang bertanggung jawab atas layanan pelanggan, setiap orang bertanggung jawab atas keuangan. Hasilnya harus diukur setiap bulan, dalam kategori yang jelas (misalnya pendapatan, pengeluaran, mendapatkan pelanggan baru, kepuasan pelanggan lama, mempertahankan karyawan, hubungan masyarakat, kualitas produk) dan semua orang harus melakukan apa yang bisa mereka lakukan untuk mencapainya, meskipun tujuannya kelihatannya berada "di luar wilayah mereka". Ketika sudah sangat jelas hasil apa yang dibidik setiap orang,

ujar Kathryn, tidak akan mungkin ego individu menyabotase, entah itu dalam hal mengklaim jasa sendiri atas sebuah keberhasilan atau menyalahkan diri.

Pada pengujung hari pertama acara itu, tim DecisionTech mulai melihat bagaimana faktor-faktor "lunak" bisa membantu atau membahayakan perusahaan mereka secara dramatis. Menjadi jelas bagaimana kelima disfungsi—tiadanya kepercayaan, takut akan konflik, kurangnya komitmen, penghindaran akuntabilitas, dan kurangnya perhatian terhadap hasil—menciptakan sebuah perusahaan yang, meskipun memiliki keunggulan yang signifikan, dengan cepat kalah bersaing dengan pesaing yang lebih kohesif.

Bekerja serentak

Pada sesi terakhir acara, Kathryn menatap ajang utama terjadinya konflik dalam organisasi: Rapat. Kita membencinya karena membosankan, tapi mengapa rapat membosankan? Karena, ujarnya, tidak ada hal besar yang dipertaruhkan dan karenanya tidak ada antusiasme atau konflik. Ia mendorong tim untuk terlibat dalam perdebatan yang bersemangat dan bergairah tentang isu-isu yang dihadapi perusahaan, tanpa melontarkan umpatan atau sarkasme. Tim yang bisa menerima konflik tidak saja melangsungkan rapat yang hidup dan menarik, ujarnya, tapi intensitas rapat dan pelontaran pendapat, yang memanfaatkan kearifan kolektif tim, dan berarti isu-isu akan dipecahkan segera.

Pada jam terakhir, tim dipersilakan merumuskan sebuah tujuan menyeluruh yang disetujui semua orang. Pangsa pasar? Mereka bahkan tidak tahu besarnya pasar atau ke arah mana industri menuju. Penurunan biaya? Bila tidak ada produk yang akan dijual, biaya tidaklah relevan. Kualitas produk? Produk milik perusahaan sudah jelas lebih baik daripada produk pesaing. Tim mengajukan argumentasi dan mengerucutkannya ke "pendapatan lebih besar" atau "pelanggan kunci" (yaitu perusahaan terkenal) sebagai ukuran kesuksesan yang paling penting. Mereka akhirnya menyetujui hal berikut:

"Mendapatkan pelanggan baru", karena ini akan memberi media sesuatu untuk ditulis; memberi karyawan kepercayaan diri; memberikan umpan balik terbaik bagi para insinyur; dan memberikan titik referensi untuk mendapatkan lebih banyak lagi pelanggan baru (dan menindaklanjuti penjualan). Tim menetapkan angka yang spesifik—delapan belas pelanggan baru pada akhir tahun—lalu menjabarkan apa yang harus dilakukan setiap eksekutif dalam ranah mereka untuk mencapai angka tersebut.

Saat kembali ke kantor, Kathryn segera mengamati bahwa persatuan yang baru ini mulai menguap. "Tim terlihat seolah-olah malu karena harus mengekspos diri," ujarnya, "dan berpura-pura hal ini tidak pernah terjadi sama sekali." Ia memperhatikan bahwa beberapa eksekutif lebih setia pada departemen mereka daripada kepada organisasi secara keseluruhan. Namun, ia bersikeras bahwa kesetiaan *pertama* mereka haruslah kepada tim yang duduk mengitari meja—tim eksekutif.

Kathryn tiba pada sebuah keputusan besar tentang susunan tim eksekutif. Sebagai kepala pemasaran, Mikey sangat produktif dan dihormati, dan tampaknya merupakan aset bagi perusahaan yang akan melangkah maju. Akan tetapi, ia menjatuhkan para eksekutif lain dengan ucapan sarkastisnya, keengganan mendengarkan atau membantu, dan keyakinan bahwa dirinya adalah yang terbaik. Hal-hal ini tidak membantu membangun sebuah tim, malah merongrongnya. Kathryn memutuskan memecat Mikey, yang mengagetkan seluruh tim, tapi mereka mulai melihat betapa seriusnya Kathryn membangun sekelompok orang yang bisa berpikir dan bertindak sebagai kesatuan.

Di akhir cerita, sebuah perusahaan pesaing membuat penawaran untuk perusahaan dan dewan komisaris menyerahkan kepada tim eksekutif untuk memutuskan apa yang harus mereka lakukan. Penolakan mereka terhadap penawaran ini mendorong mereka lebih jauh untuk menjadi kesatuan yang kuat.

Berkomitmen pada keputusan

Setelah menceritakan fabel ini, Lencioni membuat pernyataan yang mengejutkan: Keputusan tim yang dibuat *tanpa* banyak analisis atau penelitian ternyata sering kali merupakan keputusan yang bagus. Ini tidak berarti penelitian tidak penting, hanya bahwa tanda suatu tim mengalami disfungsi adalah mereka tak henti mengumpulkan fakta dan analisis sebelum bertindak. Namun, pembatasan taruhan hanya membawa kelumpuhan dan kurangnya kepercayaan. Tim, ujarnya, harus "melawan daya pikat konsensus dan kepastian". Sebuah organisasi mungkin tidak akan pernah mendapatkan konsensus yang sempurna atas tindakannya dan jarang mempunyai semua fakta yang dibutuhkan.

Mungkin terlihat paradoks atau salah bahwa seorang anggota tim yang meragukan keputusan tertentu diharapkan mendukung keputusan tersebut 100%, tapi poin Lencioni adalah bahwa tanpa komitmen terhadap keputusan, sebuah organisasi akan mulai terasa seperti sebuah kapal yang kehilangan arah. Meskipun tidak merujuknya, sistem pemerintahan kabinet Inggris adalah contoh bagus tentang apa yang ia maksud. Apa yang terjadi selama rapat kabinet dirahasiakan dan biasanya terjadi argumentasi yang semarak dan kuat tentang berbagai isu. Akan tetapi, begitu sebuah keputusan sudah dibuat, pemerintah secara keseluruhanlah yang berbicara. Bila seorang menteri sangat menentang sebuah keputusan, menteri tersebut diharapkan mengundurkan diri untuk memelihara persatuan kabinet dan pemerintah.

Lencioni memberikan saran praktis untuk menjamin persatuan. Saat sebuah rapat hendak berakhir, pastikan orang-orang yang hadir tahu dengan jelas apa yang telah diputuskan dan apa yang akan dikomunikasikan pada seluruh organisasi. Ini adalah cara yang sangat bagus untuk menghapus perbedaan dalam memahami atau menafsirkan di antara mereka yang hadir, sehingga tidak memungkinkan mereka berbalik dari apa yang sudah diputuskan.

Komentar akhir

Disorotinya tim oleh Lencioni sebagai hal yang menentukan bagusnya sebuah perusahaan atau institusi didukung oleh filsuf manajemen Peter Senge, yang dalam *The Fifth Discipline* menggambarkan tim sebagai "satuan pembelajaran fundamental dalam sebuah organisasi" (lihat Bab 38).

The Five Dysfunctions of a Team berusia di atas lima belas tahun, dan karakter fiktif buku itu kini terlihat agak ketinggalan zaman (di antara kedelapan eksekutif, ada enam orang Amerika kulit putih dan dua asal Spanyol—tidak ada orang India atau Tionghoa, yang menjadikannya perusahaan yang tidak biasa di Silicon Valley). Tetap saja, ini adalah salah satu cara terbaik dan termudah untuk memahami kekuatan transformatif dari tim yang bagus.

Patrick Lencioni

Lencioni yang lahir pada 1965 tumbuh dewasa di Bakersfield, California, dan saat masih kecil ia ingat ayahnya bicara tentang disfungsi perusahaan tempat ia bekerja. Ia kuliah di Claremont McKenna College jurusan ekonomi sebelum bekerja sebagai konsultan manajemen untuk Bain & Company. Ia adalah eksekutif sumber daya manusia di Oracle dan wakil presiden pengembangan organisasi di Sybase. Pada 1997, ia mendirikan Table Group sebagai konsultasi untuk perusahaan-perusahaan seperti Southwest Airlines, Google, dan San Diego Chargers. Ia adalah anggota direksi Make-A-Wish Foundation.

Bukunya yang lain antara lain The Five Temptations of a CEO *(1998),* The Four Obsessions of an Extraordinary Executive *(2000),* Death by Meeting *(2004),* The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business *(2012),* The Truth about Employee Engagement (2015), dan The Ideal Team Player *(2016).*

2006

The Box

"Sebelum kointainer muncul, mengangkut barang adalah kegiatan yang sangat mahal—begitu mahalnya sehingga tidaklah menguntungkan mengirim banyak hal ke sepenjuru negeri, apalagi ke seluruh dunia... Kontainer menjadikannya murah, dan dengan melakukannya mengubah bentuk ekonomi dunia."

"Pada 1956, dunia penuh dengan produsen kecil yang menjual secara lokal; pada akhir abad kedua puluh, pasar lokal murni untuk segala macam barang terbilang sedikit dan jarang muncul."

"Pada 1961, sebelum kontainer digunakan secara internasional, biaya pengangkutan melalui samudra saja mencapai 12% dari nilai ekspor AS dan 10% dari nilai impor AS."

Singkat kata

Inovasi besar terlihat sederhana dan jelas.

Terkait dengan hal ini

The Visible Hand oleh Alfred Chandler
Simplify oleh Richard Koch & Greg Lockwood
Marketing Myopia oleh Theodore Levitt
The Machine that Changed the World oleh James P. Womack, Daniel T. Jones & Daniel Roos

BAB 26

Marc Levinson

Mengapa seseorang mau menulis buku tentang kotak besi yang membosankan?" Ketika menulis cerita tentang pengiriman kontainer, jurnalis dan sejarawan ekonomi Marc Levinson menjadi sangat lelah dengan reaksi negatif seperti ini sampai ia hampir meninggalkan proyeknya.

Namun, ia bersikeras, dan ketika *The Box: How the Shipping Container Made the World Smaller and the World Economy Bigger* menerima respons besar, ia terkejut. Tampaknya seseorang harus menyoroti inovasi biasa seperti itu agar bisa benar-benar dihargai. Sebagaimana yang terjadi, penetapan waktu Levinson tepat: saat kontainer pengiriman menjadi trendi, digunakan sebagai galeri seni sementara, akomodasi, dan umumnya simbol tren industri perkotaan.

Sejarah Levinson mengingatkan kita bahwa globalisasi bukanlah semata tentang dunia menjadi semakin kecil melalui *platform online* dan *call center* internasional, tapi juga sebuah fenomena fisik yang mencakup kemampuan memindahkan berbagai hal dari satu negara ke negara lain. Kontainerisasi, yang menghasilkan pengiriman yang jauh lebih murah, mewujudkan hal ini.

The Box adalah juga semi-biografi dari Malcom McLean (McLean selalu mengeja nama depannya dengan "l" kedua), yang merupakan penciptanya. Wawasan McLean yang sebenarnya, ujar Levinson, adalah manajerial. Ia bisa

melihat bahwa perusahaan pengiriman, rel, dan truk tidak berada dalam bisnis pengiriman, kereta api, atau truk, melainkan dalam bisnis *pengangkutan*, dan kontainerisasi adalah langkah logis untuk mereka. Kedatangan kontainer menyebabkan hilangnya banyak pekerjaan di kalangan pekerja dermaga, dikesampingkannya beberapa pelabuhan yang tadinya makmur, dan dimungkinkannya Asia turut serta dalam perdagangan dunia. Seperti semua teknologi disruptif, ini mengubah dunia dengan cara yang tak terduga. Tidak ada orang, tulis Levinson dalam edisi baru 2016 dari buku itu, tidak dalam pemerintah dan tidak dalam bisnis, yang memprediksi sejauh apa kointainerisasi akan meningkatkan perdagangan jarak jauh. Hari ini, pelabuhan besar yang terkomputerisasi dan terotomatisasi, kapal kontainer super, dan pelebaran kanal melanjutkan revolusi.

Sebuah masalah tanpa solusi

Sebelum kontainer tercipta, segala hal dipindahkan dari kapal ke tepi pantai dengan kotak, barel, peti kayu, dan tong kayu, diangkat oleh para lelaki dengan kait, dan dengan kabel dan pengerek yang dioperasikan oleh lelaki lain. Batangan tembaga, beberapa ikat pisang, kantong kopi, batang kayu, dan karung semen harus ditangani dengan cara berbeda, dan setiap tahun satu dari dua pengangkut barang atau pekerja pelabuhan mengalami cedera, kena hantam kabel atau muatan. Meskipun tingkat cedera para pekerja pelabuhan mencapai beberapa kali lipat tingkat cedera pekerja bangunan atau manufaktur, nyaris tidak ada prosedur kesehatan atau keselamatan.

Pekerjaan di tepi laut dikendalikan dengan ketat oleh keluarga setempat dan sering kali Anda hanya bisa mendapat pekerjaan bila membayar sogokan kepada mandor. Pada 1951, ada lima puluh ribu orang di New York dan lima puluh ribu di London yang bekerja di dermaga, tapi mereka nyaris tidak mempunyai pekerjaan purnawaktu. Perekrutan dilakukan untuk pekerjaan harian dan dari dulu itulah yang terjadi. Di seluruh dunia, di kota-kota seperti London, Marseilles, Antwerp, Portland, Fremantle, dan Liverpool,

komunitas yang terjalin erat tinggal dalam jarak sekitar satu mil dari dermaga. Meskipun upah mereka di atas upah normal, para pekerja pelabuhan dipandang rendah dalam masyarakat dan mungkin karena alasan yang tepat. Banyak pencurian dan pengutilan terjadi karena ada banyak barang yang bisa diambil. Sebuah kapal dagang besar mungkin memiliki dua ratus ribu barang terpisah, dari peti hingga drum hingga peti kayu, mengangkut sejumlah besar barang, dari anggur hingga pakaian hingga radio.

Mengirim barang satu truk penuh dari AS ke Eropa meliputi biaya pengangkutan dan pelabuhan yang setara dengan 20 hingga 25% dari nilai produk. Biaya utama bukanlah pengirimannya, tapi mengangkut barang dari darat ke kapal, dan di ujung yang satu lagi, memindahkan barang dari kapal ke kereta api atau truk yang menunggu. Semua orang tampaknya menyadari bahwa pengiriman via kapal tidak efisien dan mahal, bukan hanya karena serikat buruh yang kuat yang melindungi kondisi pekerja pelabuhan dan tukang angkut. Sejak tahun 1920-an, ada berbagai upaya untuk menggunakan kontainer, dan setelah Perang Dunia II ada ribuan kontainer besi atau kayu yang digunakan. Namun, ini bukan kontainer yang kita gunakan hari ini—jauh lebih kecil, dan biasanya tanpa penutup; hanya sebuah penutup kanvas yang tak banyak berguna dalam menjadikan pekerjaan bongkar muat lebih mudah atau murah.

Sebuah revolusi dimulai

Inspirasi McLean tentang pengiriman kontainer timbul ketika ia menunggu di tengah kemacetan lalu lintas untuk mengangkut barang dari truk miliknya ke sebuah kapal. Tentu, pikirnya, ada cara yang lebih baik?

Pada 1954, McLean membangun sebuah perusahaan angkutan barang truk besar dengan lebih dari enam ratus truk. Dengan semakin meningkatnya kemacetan, ia berpikir bahwa lebih masuk akal untuk mengirim barang naik turun pesisir timur Amerika Serikat. Namun, perusahaan pengangkutan dengan truk mengelola truk dan perusahaan pengangkutan dengan kapal

mengelola kapal. Rencana McLean adalah membuat sistem terpadu di mana truk perusahaannya akan naik ke sebuah tanjakan dan melepaskan trailer pada sebuah kapal milik perusahaan. Trailer kemudian akan disambungkan dengan truk yang menunggu di tempat tujuan. Karena usaha pengapalan di pesisir sedang merosot, Otoritas Pelabuhan di New York menyukai gagasan McLean dan mendanai terminal baru di Newark, New Jersey. Karena ada undang-undang federal yang melarang perusahaan pengangkutan dengan truk memiliki perusahaan pengapalan, ia menjual perusahaan truknya dan menginvestasikan semuanya pada sebuah perusahaan pengapalan, Pan-Atlantic.

Ia segera menyadari bahwa moda baru pengangkutan kapal ini pemborosan, karena ada banyak ruang yang terpakai oleh dek trailer truk dan rodanya. Ia membeli truk tank bekas pemerintah dan memisahkan truk dari sasis truk, agar bisa ditumpuk di atas yang lain. Ini adalah awal mula usaha pengapalan kontainer. McLean butuh waktu lama untuk menyempurnakan sistemnya, termasuk dermaga yang diperkuat dan sejenis derek baru untuk geladak kapal guna menangani bongkar muat kontainer, serta persetujuan regulatif dari Interstate Commerce Commission dan Penjaga Pantai. Namun, penghematan biayanya menakjubkan. Pada 1956, saat McLean mempersiapkan "layanan Laut-Darat" miliknya, biaya memasukkan kargo ke sebuah kapal berukuran sedang adalah $5,83 per ton. Pekerjaan yang sama kini bisa dilakukan dengan biaya kurang dari 20 sen per ton.

Melihat manfaatnya

Seperti kebanyakan inovasi besar, kontainer butuh waktu untuk diterima, dan manfaatnya terlihat jelas. Perusahaan-perusahaan dan pabrik-pabrik di seluruh dunia butuh waktu untuk mengubah cara-cara mereka mengambil keuntungan atas peluang yang ditawarkan oleh kontainerisasi. Yang krusial untuk konversi ini adalah keseragaman.

Pada akhir 1950-an, jumlah kontainer pengapalan meningkat, tapi dalam

bentuk dan ukuran yang bervariasi. Setiap perusahaan pengapalan berinvestasi pada sistemnya sendiri yang tidak kompatibel dengan perusahaan pengapalan yang lain, sehingga penghematan biaya dan waktu tidak banyak terjadi. Untungnya, sebuah badan pemerintah, United States Maritime Administration, bersama American Standard Association bersepakat menetapkan ukuran kontainer sepanjang 10 kaki, 20 kaki, dan 40 kaki, yang tinggi dan lebar masing-masing adalah 8 kaki. Sejak saat itu, hanya perusahaan pengapalan yang menggunakan ukuran ini yang akan menerima subsidi dari Federal Maritime Board untuk konstruksi kapal. The International Standards Organization melakukan hal yang sama dengan tujuan mencapai standardisasi di seluruh dunia dan agar setiap kontainer dapat saling menggantikan.

Secara perlahan, janji melakukan standardisasi ditepati. Anda bisa mengisi sebuah kontainer di Kansas City, ujar Levinson, dengan keyakinan bahwa semua truk, kereta api, pelabuhan, dan kapal bisa menanganinya hingga tiba di Kuala Lumpur. Namun, hingga 1963 sebagian besar barang kiriman ditangani dengan cara lama, dan para eksekutif perusahaan kapal uap percaya bahwa kontainer tidak akan pernah menangani lebih dari 10% pengapalan asing. Yang mengejutkan, kontainerisasi baru benar-benar lepas landas ketika diadopsi secara domestik, ketika perusahaan besar seperti Eastman Kodak dan General Electric menyadari bahwa mereka bisa menghemat uang dengan mengirim volume barang dalam jumlah besar ke seluruh daerah di negerinya dalam pelayanan kereta-kontainer baru, alih-alih mengirim jumlah lebih kecil dengan truk.

Pada akhir 1960-an, pengapalan kontainer ke luar negeri mulai berkembang pesat, mendapat dorongan lebih jauh berkat Perang Vietnam. Levinson berpendapat kemampuan militer Amerika untuk berperang di bagian dunia yang lain akan terbatas kalau Amerika tidak memiliki kemampuan mengirim volume materi dalam jumlah besar ke Vietnam via kapal kontainer. Perang itu memberi efek lain: Kapal dagang kosong yang kembali dari Vietnam via Jepang diisi dengan barang konsumsi Jepang. Rute Jepang–Pesisir Barat menjadi fondasi perdagangan dunia modern; perintis kapal kontainer besar yang pada masa kini membawa produk China yang murah ke Pesisir Barat.

Karena biaya pengapalan barang "turun drastis", negara-negara miskin bisa menjual barang-barang mereka ke negara-negara kaya, dan perusahaan-perusahaan kecil bisa bermimpi menjadi perusahaan besar melalui ekspor. Sebelumnya, produsen harus membangun pabrik di dekat pemasok karena membawa suku cadang dan materi dari luar negeri terlalu mahal. Hal ini berubah dengan cepat. Kini, meskipun dengan biaya pengapalan pakaian mengelilingi dunia, sebuah perusahaan pembuat kemeja Malaysia bisa mengungguli pembuat kemeja Amerika yang berlokasi di dekat toko serbaada besar yang hingga saat ini membeli pakaian mereka. "Pada 1956," tulis Levinson, "dunia penuh dengan produsen kecil yang menjual di daerahnya sendiri; pada akhir abad kedua puluh, pasar setempat yang murni untuk segala macam barang tidaklah banyak." Konsumen mempunyai lebih banyak pilihan dan sebagian besar harga barang jauh lebih murah daripada sebelumnya.

Karena pekerjaan bongkar muat menjadi praktik seragam yang bisa diprediksi, para pemasok dan penerima barang dari seluruh dunia bisa menghitung dengan lebih akurat berapa banyak persediaan yang mereka butuhkan. Hanya kontainerisasi, ujar Levinson, yang memungkinkan manufaktur tepat waktu—dengan persediaan yang hampir tidak ada—terlaksana, dan jaringan persediaan global panjang yang merupakan ciri perekonomian masa kini, di mana komponen boneka Barbie atau iPhone atau mobil Mini dibuat di negara-negara berbeda dan dikirim ke sebuah pabrik perakitan akhir.

... dan biayanya

Kontainerisasi menghasilkan keseragaman, yang memiliki biaya sosial. Pelabuhan kontainer, di mana pun lokasinya, tampak mirip satu sama lain, dan para pekerja dermaga dan komunitas mereka yang ketat menjadi kenangan masa lalu. Tempat-tempat seperti Liverpool yang sekali waktu pernah menjadi pusat maritim yang hiruk-pikuk terpinggirkan oleh revolusi dalam perdagangan dunia karena pelabuhan dan lokasinya tak lagi cocok untuk pengapalan kontainer. Pada awal 1970-an, hampir semua pelabuhan Thames

London yang terkenal tutup dan kepergian usaha manufaktur terkait pelabuhan dari Liverpool menghancurkan perekonomian kota tersebut.

Perusahaan pengapalan tua menjadi punah karena tidak sanggup membiayai investasi besar yang dibutuhkan untuk melakukan konversi ke kontainer, dan usaha pengapalan dipindahkan ke segelintir pelabuhan besar, seperti Felixstowe di Inggris, Rotterdam di Belanda, Hamburg di Jerman, dan Le Havre di Prancis. Di AS, di Seattle, Oakland, Los Angeles, dan Long Beach, dibangun pelabuhan baru yang merenggut bisnis dari pelabuhan tua seperti San Francisco dan Portland. Karena sering terjadi korupsi dan mogok kerja, dermaga di Manhattan dan Brooklyn berubah menjadi tempat pengapalan yang terpencil dibandingkan dengan pelabuhan Newark dan Elizabeth di New Jersey yang dibangun untuk menangani kontainer. Perubahan ini melemahkan usaha manufaktur di New York, dan ribuan orang kehilangan pekerjaan. Bisnis dan pekerjaan berpindah ke New Jersey, daerah lain di New York State dan Connecticut.

Pada 1976, *Financial Times* menulis, "Dampak revolusioner dari kontainerisasi, kemajuan terbesar dalam gerakan barang kiriman selama beberapa generasi, sebagian besar telah terwujud dengan sendirinya." Namun, revolusi yang sebenarnya belum terjadi. Sepanjang tahun 1970-an kapasitas pengapalan kontainer di seluruh dunia meningkat sebesar 10-20% setahun dan kapalnya sendiri menjadi semakin besar. Kapal "Panamax", yang dinamakan seperti itu karena dibangun dengan ukuran sedemikian besar sehingga masih bisa melewati Terusan Panama, bisa membawa hingga 3.500 kontainer. Semakin besar kapalnya, semakin murah biaya bahan bakar dan pelabuhan per kontainer. "Bila ada sebuah bisnis di mana skala ekonomi adalah hal yang menentukan," ujar Levinson mengamati, "itu adalah pengapalan kontainer." Pada akhir 1980-an, kapal "pasca-Panamax" mulai dibangun, yang meskipun terlalu besar untuk Terusan Panama, bisa berlayar hilir-mudik di antara pelabuhan terbesar dunia seperti Hong Kong, Los Angeles, Singapura, dan Rotterdam.

Sejak buku ini ditulis, sebuah golongan baru kapal kontainer diluncur-

kan yang secara menakjubkan bisa membawa lima belas ribu kontainer dan memiliki kapasitas untuk delapan belas ribu kontainer bila kontainer tidak memuat barang berat.

Komentar akhir

Para ekonom biasanya meremehkan peran biaya transportasi, tapi Levinson mencatat bahwa satu dekade setelah diadopsinya kontainer di seluruh dunia, 1966–1976, volume perdagangan manufaktur internasional tumbuh dua kali lebih cepat daripada produksi manufaktur global. Meskipun terjadi pelambatan dalam pertumbuhan ekonomi dunia dan kenaikan harga minyak dalam dekade tersebut, biaya pengapalan yang jauh lebih murah mendongkrak perdagangan. (Kenyataan bahwa biaya transportasi masih sangat penting bisa dilihat dengan merujuk pada benua Afrika, di mana pertumbuhan terhambat disebabkan oleh sambungan transportasi yang buruk di antara negara-negara Afrika. Jauh lebih murah mengirim barang ke negara di luar benua Afrika daripada mengirim barang lewat darat ke sesama negara Afrika.)

Kontainerisasi, dengan menyoroti biaya bagi wajib pajak terkait tarif impor, membantu mendorong kasus intelektual untuk perdagangan bebas dan perlindungan rendah. Ini memiliki konsekuensi yang tak terduga: di masa lalu, tidak menjadi soal bagi seorang pekerja di Kansas berapa upah per jam pekerja pabrik di negara lain. Tiba-tiba, berkat murahnya biaya pengapalan, pekerjaan Amerika bisa secara efektif "diekspor" ke negara dengan upah rendah seperti Tionghoa. Karenanya, bisa disimpulkan bahwa kontainerisasi adalah faktor yang penting dalam kebangkitan anti-globalisasi, anti perdagangan bebas, serta gerakan nasionalis. Buku Levinson mengingatkan kita bahwa meskipun inovasi teknologi bisa mengurangi hambatan antarnegara, kemajuan seperti itu bisa dibalikkan oleh politik.

Marc Levinson

Levinson memulai karier sebagai jurnalis di majalah Time *dan* Journal of Commerce, *sebelum menjadi penulis dan editor untuk Newsweek. Ia adalah editor keuangan dan ekonomi untuk* The Economist, *analis penelitian untuk JPMorgan Chase, penasihat untuk Kongres mengenai urusan transportasi dan industri, dan anggota senior pada bisnis internasional di Council on Foreign Relations. Ia memegang gelar Master dari Georgia State University dan Princeton University's Woodrow Wilson School, dan gelar Ph.D. dari City University of New York.*

Bukunya yang lain mencakup The Economist Guide to Financial Matters *(1999),* The Great A&P and the Struggle for Small Business in America *(2011), tentang riteler terbesar di masanya, dan* An Extraordinary Time *(2016), sebuah perspektif ekonomi pada dekade 1970-an.*

1960

Marketing Myopia

"Setiap industri besar sebelumnya adalah industri pertumbuhan. Namun, beberapa industri yang kini mengalami pertumbuhan pesat diselimuti oleh bayangan kemerosotan. Beberapa industri lain yang dianggap sebagai industri pertumbuhan kawakan sebenarnya sudah berhenti bertumbuh. Dalam setiap kasus, alasan pertumbuhan terancam, dihambat, atau dihentikan bukanlah karena pasar sudah jenuh, namun karena terjadinya kegagalan manajemen."

"Pandangan bahwa sebuah industri adalah proses pemuasan pelanggan, bukan proses produksi barang, sangatlah penting untuk dipahami semua pebisnis. Sebuah industri dimulai dengan pelanggan dan kebutuhannya, bukan dengan paten, bahan mentah, atau keterampilan menjual."

Singkat kata

Perusahaan berhenti bekerja karena mereka gagal memahami dengan benar bisnis apa yang mereka geluti.

Karya-karya terkait

The Innovator's Dilemma oleh Clayton Christensen
Blue Ocean Strategy oleh W. Chan Kim & Renée Mauborgne
Simplify oleh Richard Koch & Greg Lockwood
Positioning oleh Al Ries & Jack Trout
Start with Why oleh Simon Sinek

BAB 27

Theodore Levitt

Dahulu kala, perusahaan minyak menamakan diri mereka perusahaan minyak. Kini, mereka adalah "penyedia energi". Perusahaan bus dulunya adalah perusahaan bus, kini mereka adalah "penyedia transportasi".

Ekspansi seperti ini bisa ditelusuri kembali pada sebuah artikel berpengaruh yang terbit di *Harvard Business Review* pada 1960 oleh profesor bisnis Harvard, Theodore Levitt. Dalam "Marketing Myopia", ia menyatakan bahwa perusahaan dan seluruh industri bisa gagal semata karena mereka tidak memahami bisnis yang mereka geluti.

Contoh yang dikenal luas adalah industri kereta api. Perusahaan kereta api besar mengalami kemerosotan bukan karena pasar untuk transportasi penumpang dan barang menurun—pasar ini tumbuh pesat. Masalahnya adalah perusahaan-perusahaan ini melihat diri mereka berada dalam bisnis kereta api. Bila melihat diri mereka berada dalam bisnis transportasi, beberapa di antara mereka bisa melanjutkan bisnis sebagai pemain di bidang mobil, truk, atau penerbangan. Mereka berfokus pada produk mereka—transportasi rel—bukan pada pelanggan mereka, yaitu orang-orang dan kebutuhan mereka untuk mengangkut diri dan barang-barang mereka.

Hal serupa terjadi dengan sudio film besar dari Amerika. Sudah jelas mereka berkecimpung di bisnis film, tapi bila melihat diri mereka sebagai

pelaku bisnis *hiburan*, mereka bisa menjadi pemain di dunia baru televisi. Nyatanya, mereka melakukan hal sebaliknya, tulis Levitt: "Hollywood mencemooh dan menolak TV, padahal seharusnya menyambutnya sebagai peluang—peluang untuk memperluas bisnis hiburan."

Perusahaan melemah bukan karena pasar atau industri mereka menjadi jenuh (permintaan yang terlalu sedikit, persaingan yang terlalu banyak), tapi karena manajemen tidak jelas tentang tujuan perusahaan; manajemen berfokus secara sempit pada produk atau jasa yang disediakannya saat ini, bukan pada apa yang diinginkan atau dibutuhkan orang saat ini.

Hati-hati, tidak ada pasar pengganti

Pada awal abad kedua puluh, ada seorang jutawan Boston yang menetapkan dalam wasiatnya bahwa semua uangnya diinvestasikan pada trem, karena "akan selalu ada permintaan besar untuk transportasi perkotaan yang efisien". Orang itu membuat para ahli warisnya jatuh miskin, ujar Levitt, karena gagal melihat bahwa trem hanyalah sarana transportasi yang akan berlalu. Orang berasumsi apa yang merupakan industri pertumbuhan yang menarik saat ini akan selalu menjadi industri yang menarik. Ketika Levitt menulis buku ini, elektronik dan bahan kimia dipandang sebagai masa depan (ingat nasihat yang diberikan kepada Dustin Hoffman di film 1960-an *The Graduate* bahwa ia harus "menggeluti usaha plastik"). Kini, itu semua adalah industri yang membosankan.

Levitt berkata setiap industri pada mulanya dipandang sebagai industri pertumbuhan karena tampaknya "tidak ada pengganti" untuk produk atau jasa yang ditawarkannya. Bahkan industri yang membosankan seperti *dry cleaning* pernah tampak seperti industri pertumbuhan cepat, karena—hore!—pakaian berbahan wol sekarang bisa dibersihkan dengan mudah dan cepat. Para pengusaha *dry cleaning* mengira masa depan mereka cerah… sampai pakaian dan model berubah, dengan lebih banyak penggunaan katun dan bahan sintetis, yang mengurangi kebutuhan akan *dry cleaning*.

Investasi mana pun pada sebuah industri yang "tidak memiliki pesaing" kelak akan gagal. Investasi pada usaha penyediaan listrik, misalnya, yang memegang monopoli untuk memasok jaringan listrik dengan energi, dan pada suatu hari ditemukan sumber energi lain (angin, solar, nuklir) sehingga keuntungan menjadi berkurang. Sebuah industri terlihat, akan menguntungkan selama bertahun-tahun, bahkan beberapa dekade, sampai alternatif lain muncul. Ingat bahwa lentera minyak tanah pernah menjadi usaha yang menguntungkan—sampai Edison menciptakan bohlam lampu. "Untuk bertahan hidup," tulis Levitt, "perusahaan mana pun harus menyiasati situasi ketika apa yang saat ini menghasilkan nafkah mereka menjadi usang." Dengan kata lain, mengembangkan produk yang akan menganibalisasi produk mereka saat ini. Ini adalah satu-satunya cara untuk selalu unggul dalam pasar yang baru.

Dahulu kala, masyarakat membeli sebagian besar bahan makanan di toko pojokan yang merupakan bagian dari jaringan toko bahan makanan yang lebih besar. Ketika supermarket mulai bermunculan, pemilik jaringan toko tidak percaya masyarakat mau berkendara beberapa mil hanya untuk menghemat uang yang jumlahnya tak seberapa dan menampik pelayanan yang ramah. Keyakinan yang kaku pada supremasi model mereka membuat mereka merasa senang... sampai pelanggan mereka menghilang. Penguasa baru toko bahan makanan adalah perusahaan supermarket yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan mereka secara maksimal.

Waspadai "pasar berkembang"

Levitt berpendapat industri pertumbuhan itu tidak ada; yang ada hanya perusahaan pertumbuhan. Perusahaan mana pun yang percaya bahwa dirinya berada di atas "eskalator pertumbuhan otomatis" semata karena berada di bidang yang tepat akan segera mengalami kemerosotan. Ada *gagasan* dan *manajemen* yang akan membuatnya tetap relevan, bukan kualitas melekat dari industrinya atau dinamisme demografi. Perusahaan dan investor berasum-

si, ujar Levitt, bahwa mereka sudah menanamkan pohon uang semata karena mereka mempunyai produk atau jasa di populasi yang bertumbuh dan menjadi semakin makmur. Dan produsen membuat kesalahan berpikir bahwa semata karena ekonomi skala berarti mereka bisa membuat segala sesuatu dengan lebih murah, akan ada pasar untuk apa yang mereka buat. Nyatanya, begitu menjadi kaya, orang tidak menginginkan lebih banyak hal yang saat ini tersedia, berapa pun harganya, tapi produk atau jasa baru yang melakukan segala sesuatu secara berbeda dan lebih baik. Apa yang dilakukan sebuah pasar yang berkembang, ujar Levitt, adalah membuat perusahaan menjadi malas berpikir. Lagi pula, bila masyarakat membeli barang mereka, ini pasti bagus, bukan?

Ketika produsen mobil besar asal Detroit akhirnya mulai membuat mobil yang lebih kecil dan menjual mobil kecil itu dalam jumlah besar, mereka melihatnya sebagai contoh kecerdasan mereka dalam hal pemasaran. Nyatanya, kesuksesan mobil kecil menunjukkan bahwa perusahaan besar asal Detroit itu selama ini tidak melayani pasar yang tampaknya mereka kenal baik; mereka sebaliknya membiarkan pasar dikuasai produsen lain. Mereka menghabiskan jutaan dolar untuk penelitian pasar, tapi tidak sungguh-sungguh bertanya apa yang sebenarnya diinginkan masyarakat, semata menunjukkan pada masyarakat apa yang sudah mereka rencanakan dan meminta masyarakat memilih di antara iterasi. Intuisi Levitt tentang Detroit bersifat ramalan—selama dua puluh tahun berikutnya, produsen mobil ini semakin kehilangan pangsa pasar, kalah dari produsen mobil asing yang lebih tahu apa yang dibutuhkan dan diinginkan orang Amerika daripada para eksekutif produsen mobil Amerika sendiri.

Kemalasan industri dan *groupthink*

Minyak, tulis Levitt, tampaknya contoh bagus tentang sebuah industri yang tidak ada penggantinya *dan* merupakan pasar yang terus berkembang. Perusahaan minyak besar menghasilkan laba yang luar biasa besar dengan

cara membagi sebuah pasar yang kelihatannya terikat, mengingat adanya miliaran mobil di jalanan di dunia. Tidak ada kebutuhan nyata untuk menciptakan permintaan baru; permintaannya sudah ada dan perusahaan berfokus meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya untuk memastikan laba yang lebih tinggi.

Namun, seperti itulah sifat kreatif/destruktif kapitalisme sehingga indispensabilitas jarang bertahan lama. Insentif mendorong wirausaha atau ilmuwan menghadirkan alternatif yang lebih murah atau lebih baik. Levitt yang menulis pada 1960 mengamati bahwa cepat atau lambat, beberapa orang luar akan membalikkan industri minyak, entah dengan menjadikannya kurang relevan atau menciptakan permintaan baru akan minyak yang tidak bisa disentuh oleh perusahaan-perusahaan besar. Industri minyak sangat beruntung, tulis Levitt, dengan kemunculan mobil. Bagaimanapun, bohlam lampu merenggut pasar lampu minyak tanah, dan pemanasan sentral domestik dengan bahan bakar batubara merenggut kebutuhan akan pemanas ruangan berbahan bakar minyak. Bensin, yang mulai dijadikan bahan bakar untuk mobil, adalah penyelamat industri minyak, yang belakangan digabungkan dengan kebutuhan akan bahan bakar untuk penerbangan. Semua perkembangan ini berasal dari luar industri, tapi perusahaan besarnya berada dalam posisi menguntungkan untuk memanfaatkan. Namun, mereka secara sempit berfokus pada minyak sampai-sampai tidak mengukuhkan diri dalam industri gas alam yang masih baru dan lebih memilih meremehkan prospeknya. Tidak hanya gas, perkembangan baru dalam sel bahan bakar, baterai penyimpanan elektrik, tenaga solar dan angin berasal dari luar industri, yang memuaskan diri dengan "mengamati perkembangan".

Levitt memperhatikan bahwa orang umumnya tidak suka harus mengisi bensin setiap minggu, mampir di pom bensin untuk membeli produk yang tidak bisa mereka lihat atau cium. Siapa pun yang membuat mobil yang menghapus kebutuhan untuk melakukan ini (atau yang memungkinkan untuk mengisi bensin di rumah, sebagaimana Anda lakukan dengan mobil listrik), akan menyapu pasar.

Apa yang dimaksud dengan pemasaran nyata

Pemasaran bukanlah mencari tahu apa yang dipikirkan pelanggan tentang cara Anda melakukan sesuatu saat ini, atau perasaan mereka tentang produk dan jasa Anda saat ini, ujar Levitt. Pemasaran nyata adalah memanfaatkan keinginan dan kebutuhan pokok masyarakat. Amatilah jurnal industri mana pun, dan sebagian besar isinya adalah rasa puas diri tentang betapa bagusnya kinerja industri, atau tentang perbaikan marginal dalam hal efisiensi. Modus operandi dasar industri tidak pernah dipertanyakan. Alternatif jangka panjang terhadap produk atau jasa industri atau bagaimana ini dikejutkan oleh perkembangan eksternal tidaklah dipertimbangkan. Namun, hal-hal seperti inilah yang menentukan nasib industri dan perusahaan.

Ironisnya, banyak perusahaan, meskipun bersikap ilmiah terkait "P&P", tidak berminat mengidentifikasi tujuan mereka yang sebenarnya, atau apa yang sebenarnya diinginkan pelanggan potensial, menggunakan hipotesis yang bisa diuji. Ini harus diakui adalah kerja keras, tapi selama pasar tetap menjadi "anak angkat" dari bisnis, industri akan terkejut ketika mereka merosot dan perusahaan akan kaget ketika orang-orang tidak lagi menginginkan produk mereka.

Pada pergantian abad kedua puluh, kereta api menjadi industri yang dominan: Kereta api adalah investasi terbaik dan mewakili masa depan. Namun, tiga puluh tahun kemudian, setelah kedatangan truk dan mobil, mereka bertekuk lutut, bertahan hidup dari subsidi pemerintah. Untuk menghindari nasib seperti ini, tulis Levitt, perusahaan masa kini harus menjadi "organisme yang menciptakan dan memuaskan pelanggan". Para manajer harus melihat diri mereka sendiri bukan sebagai pembuat produk, tapi *pencipta nilai*. Direktur eksekutif mempunyai peran yang sangat penting dalam hal ini, karena membuat seluruh organisasi lebih imajinatif, kreatif, dan bijak, mengharuskan karyawan dan publik terinspirasi oleh sebuah visi tentang bisa menjadi apa perusahaan dan apa yang bisa dilakukan perusahaan. Bukan hanya pabrik dan kantor besar yang menghasilkan sesuatu, tapi sebuah tempat khusus manusia yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan manusia.

Komentar akhir

Levitt mungkin akan mengangguk dengan bijak kepada produsen mobil besar masa kini, yang tampaknya dilampaui oleh usaha rintisan atau perusahaan di luar industri motor (Tesla, Google) di bidang mobil listrik dan tanpa pengemudi. Bila Ford atau GM melihat diri mereka di industri transportasi pribadi, bukan industri mobil pembakaran internal, kedua produsen mobil ini mungkin akan jauh lebih dihargai daripada hari ini.

Akan tetapi, bisa diperdebatkan, sebagaimana yang dilakukan Al Ries ("Marketing Myopia Revisited", AdAge, 2013), bahwa artikel Levitt menghambat alih-alih membantu banyak perusahaan dengan mendorong mereka memperpanjang jangkauan melampaui spesialisasi mereka ke wilayah di mana mereka tidak punya pengalaman dan kemungkinan besar akan gagal. IBM, contohnya, menghadapi kesulitan ketika perusahaan ini bergeser dari posisi nomor satu dalam komputer *mainframe* ke segala macam produk lain. Dan beberapa perusahaan kereta api bertahan hidup dan menjadi makmur bukan dengan menjadi "perusahaan transportasi", tapi dengan mengukuhkan tekad dan mengkhususkan diri di daerah mereka. Pada 2009, Berkshire Hathaway milik Warren Buffett membeli Burlington Northern Santa Fe, yang jaringannya meliputi Amerika Serikat bagian barat, seharga $26 miliar; korporasi ini tetap menguntungkan karena berfokus pada hal terbaik yang dilakukannya: Memindahkan barang.

Tetap saja, artikel Levitt membuat perusahaan berpikir secara lebih mendalam tentang tujuan dan strategi, dan setiap perusahaan mempunyai perbedaan. Sering kali, sebuah tindakan penyeimbangan dibutuhkan untuk melayani pelanggan masa kini dengan baik melalui fokus dan spesialisasi, dan pada waktu yang sama memosisikan perusahaan untuk mengambil manfaat, atau bahkan menciptakan pasar masa depan.

Kearifan konvensional mengatakan bahwa sebuah industri berawal dari sebuah ciptaan, sebuah proses, sebuah penemuan. Namun, inti sebuah industri adalah "proses pemuasan pelanggan," ujar Levitt. Ini dimulai dari kebutuhan seorang pelanggan, lalu bergerak ke belakang.

Theodore Levitt

Levitt lahir di Vollmerz, Jerman, pada 1925. Pada usia sepuluh tahun, keluarganya yang keturunan Yahudi berimigrasi ke Amerika Serikat dan ia tumbuh dewasa di Daton, Ohio. Setelah dinas perang, ia mendapatkan gelar di Antioch College, lalu mendapat gelar Ph.D. dalam ekonomi dari Ohio State University. Setelah kuliah di University of North Dakota dan beberapa tahun bekerja sebagai konsultan di industri minyak, pada 1959 ia bergabung dengan fakultas Harvard Business School. Ia menjadi editor Harvard Business Review *dari 1985 hingga 1990. Artikel HBR 1983 karyanya, "The Globalization of Markets", di mana ia berargumentasi bahwa perbedaan nasional menjadi semakin tidak penting, memopulerkan penggunaan kata "globalisasi".*

Saat kematian Levitt pada 2006, HBR *mengatakan sudah menjual 850 ribu cetak ulang* Marketing Myopia. *Buku lain adalah* The Marketing Imagination *(1983) dan* Thinking about Management *(1990).*

2015

Team of Teams

"Keterkaitan dan kemampuan mengirim informasi secara seketika bisa memberkati kelompok kecil dengan pengaruh yang belum pernah terasa sebelumnya: The garage band, *usaha rintisan kamar asrama,* blogger *viral, dan sel teroris. Abad ke-21 adalah lingkungan operasional yang berbeda secara fundamental dari abad kedua puluh, dan Zarqawi tiba pada waktu yang tepat. Ini lebih dari sekadar* chat room *dan YouTube: Struktur AQI—jaringan dan non-hierarki—adalah penjelmaan dunia baru ini. Dalam beberapa hal, kami mempunyai lebih banyak kesamaan dengan keadaan sulit yang dialami sebuah perusahaan Fortune 500 yang mencoba bersaing melawan sekelompok besar usaha rintisan daripada dengan komando Sekutu yang bertempur melawan Nazi Jerman pada Perang Dunia II."*

"Mungkin ada tempat di surga untuk orang-orang yang berusaha keras, tapi yang benar-benar penting, ada kesuksesan. Bila hal ini mengharuskan Anda berubah, itu adalah misi Anda."

Singkat kata

Informasi yang dibagikan secara luas dan pendelegasian kekuasaan bisa membuat sebuah organisasi bersatu dan kuat.

Karya-karya terkait

The Five Dysfunctions of a Team oleh Patrick Lencioni
The Human Side of Enterprise oleh Douglas McGregor
The Principles of Scientific Management oleh Frederick Winslow Taylor

BAB 28

Stanley McChrystal

Pada 2003, militer AS masuk ke Irak untuk menggulingkan Saddam Husein usai peristiwa 11 September. Militer AS menggunakan metode peperangan konvensional, tapi segera menyadari bahwa yang dihadapinya adalah jenis musuh yang berbeda dalam bentuk kelompok Sunni pemberontak (kekuasaan minoritas Sunni, yang sebelumnya memerintah Irak, dilucuti setelah kejatuhan Saddam) yang bersatu di bawah pejuang jihad misterius, Abu Musab al-Zarqawi.

Komando Operasi Khusus Gabungan yang dipimpin oleh Jenderal AS Stanley McChrystal—yang dinamakan Gugus Tugas—"menerima pendanaan berlimpah dan dilatih secara keras", tapi tidak bisa menghadapi lingkungan yang senantiasa berubah. "Bagi seorang tentara yang dididik di West Point sebagai seorang insinyur," tulisnya, "gambaran bahwa sebuah masalah mempunyai solusi berbeda pada hari berbeda sangatlah menganggu."

Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World adalah tentang transformasi Gugus Tugas (yang awalnya dibentuk sebagai respons terhadap upaya yang gagal untuk menyelamatkan orang Amerika dalam krisis sandera di Iran), dari organisasi yang dibangun berdasarkan garis konvensional menjadi sesuatu yang mencerminkan realitas abad ke-21.

Namun, ini bukanlah upaya strategis, tapi terjadi karena kebutuhan. Baru

di kemudian hari hal ini bisa dibayangkan secara abstrak dan dipelajari dari segi teori dan praktik manajemen. McChrystal dan para rekan penulisnya, dua orang anggota Navy SEALS muda dan seorang mahasiswa dari seminar kepemimpinan Yale yang adalah murid McChrystal. Mereka menyadari bahwa model yang mereka kembangkan, yang mencakup "eksekusi yang diberdayakan" dikombinasikan dengan "kesadaran bersama", bisa diterapkan pada organisasi di mana-mana. Model ini sebenarnya adalah versi kontemporer dari organisasi "Teori Y" Douglas McGregor, tapi para penulis menceritakan kisah mereka dengan penuh percaya diri, dan menambahkan beberapa contoh korporat pada militer.

Seorang musuh yang sulit dilihat

Pada 2005 saja, 8.500 orang tewas dalam serangan teroris di Irak. Ketakutan yang ditimbulkannya berarti orang-orang takut meninggalkan rumah, toko ditutup, dan instalasi layanan umum ditutup. Buku ini dimulai dengan pembukaan sebuah instalasi pengolahan limbah yang meriah; sebuah acara yang biasanya mendengungkan kemajuan dan kebanggaan warga sipil, yang berubah menjadi peristiwa berdarah ketika pemberontak menabrakkan mobil berisi bahan peledak ke kerumunan massa, menewaskan 35 anak dan 10 orang Amerika, dan melukai 140 warga Irak.

Kekacauan seperti itu adalah persis yang diinginkan Zarqawi, selain perang sektarian antara kaum Sunni dan Syiah. Menghancurkan negara akan membuka jalan untuk masuknya khilafah Islam dan dihentikannya invasi Amerika. Zarqawi telah berjanji setia pada Osama Bin Laden, dan pemberontakannya kelak dikenal dengan nama Al-Qaeda Iraq (AQI). Pemberontakan memiliki usia setua gunung. Yang membuat segala sesuatu berbeda di Irak adalah para pemberontak memliliki ponsel dan internet, dan bisa beroperasi dengan efek yang menghancurkan tanpa memiliki komando pusat.

Tiadanya hierarki standar dalam AQI berarti setiap kali pasukan Amerika mengira mereka sudah menyingkirkan pemimpin organisasi, pemimpin

lain tumbuh. McChrystal tiba pada sebuah kesadaran sederhana: Anda tidak bisa memahami apakah sebuah organisasi bagus sampai organisasi tersebut dilihat dalam lingkungannya, dan apakah organisasi tersebut menang dalam lingkungannya. Meskipun memiliki sumber daya berlimpah, pasukan Amerika kalah.

Saat berolahraga lari mengelilingi pangkalan militer AS, McChrystal mendengarkan *Nelson's Trafalgar: The Battle that Changed the World* oleh Roy Adkin, yang bercerita tentang kecilnya kemungkinan Inggris memenangkan pertempuran melawan armada Prancis-Spanyol pada tahun 1805. Meskipun kalah dalam jumlah kapal, Nelson berhasil menangkap sembilan belas kapal musuh dan tidak kehilangan kapal satu pun. Strategi penyerangannya adalah menyerahkan detail pertempuran kepada masing-masing komandan kapal, yang sangat bertolak belakang dengan armada Napoleon, yang dikelola dengan perintah ketat dari pimpinan tertinggi. Setiap komandan dalam armada Inggris adalah "wirausaha pertempuran", yang sudah bertahun-tahun diasuh oleh Nelson sehingga di tengah panasnya perang bisa membuat keputusan tepat sendiri. Apa yang dilakukan Nelson, bagi Chrystal, bisa diterapkan di Irak.

Dengan efisiensi militer

McChrystal membahas secara penjang lebar peran Frederick Winslow Taylor dan "manajemen ilmiah" yang digagasnya dalam mewujudkan dunia modern. Tak pelak, pemikiran Taylor terekspresi dengan meningkatnya efisiensi dan spesialisasi di angkatan darat. Tanpa efisiensi Taylor, ujar Peter Drucker, pasukan Amerika tidak akan mampu mengerahkan kekuatan dalam waktu yang pendek pada tahun 1940-an dan mengalahkan Nazi.

Militer AS saat ini mungkin adalah "mesin yang menakjubkan", ujar McChrystal, tapi tidak berarti militer AS akan menang. Teknologi pengawasan yang luar biasa dan daya tembak berarti militer AS akan dengan mudah mendominasi setiap arena perang, tapi karena perlengkapan musuh yang berantakan bisa diberdayakan, teknologi membuat dunia semakin rumit, ti-

dak stabil, dan tidak bisa diprediksi, bukan sebaliknya. Siapa yang menduga peristiwa pembakaran diri yang dilakukan seorang penjual pasar di Tunisia sebagai protes terhadap pemerintah, dan video peristiwa ini yang disebarkan *online* secara luas, akhirnya membantu menggulingkan pemerintah di Timur Tengah, termasuk pemerintah Mesir yang dipimpin Hosni Mubarak? Meskipun memiliki kemampuan besar untuk melacak warga negaranya, pemerintahan saat ini terlihat tak berdaya mencegah pemberontakan. Seperti itulah kekuatan komunikasi instan dan media sosial. McChrystal teringat bagaimana jaringan *online* AQI bisa berarti bahwa tindakan teroris di satu kota bisa menuai efek meniru seketika di tempat lain, yang mengilhami sebuah sel yang sebelumnya tidak dikenal, atau menyebabkan terjadinya gelombang perekrutan atau pembalasan sektarian.

Taylor membaktikan diri pada dunia yang mencakup faktor-faktor dan determinan yang terlihat. Ini sulit, tapi tidak rumit. Kerumitan adalah bila Anda bahkan tidak mengetahui semua faktor, atau bila tahu, bagaimana faktor-faktor itu berkembang. Militer AS dibangun untuk menangani hal-hal yang sangat sulit, tapi mereka tidak tahu apa yang harus mereka lakukan terhadap AQI, yang adalah "jaringan yang, berbeda dengan struktur komando kita, bisa menekan diri ke bawah, membentangkan diri ke luar, dan menyesuaikan diri ke bentuk apa pun yang diperlukan". Gugus tugas McChrystal mulai menggunakan istilah: "Dibutuhkan sebuah jaringan untuk mengalahkan sebuah jaringan". Alih-alih efisiensi, kemampuan beradaptasi. Contohnya: Media mengatakan jatuhnya sebuah helikopter Black Hawk hampir menggagalkan serangan terhadap kompleks tempat tinggal Osama Bin Laden di Abbottabad. Nyatanya, tim SEAL yang melaksanakannya sangat ketat dan mengenal satu sama lain, dan mereka segera mengadopsi rute penyusupan lain. Mereka tahu penyergapan selalu mempunyai sedikitnya satu elemen yang tidak berjalan sesuai rencana, tapi hal ini tidak memengaruhi keseluruhan misi. "Struktur mereka—bukan rencana mereka—adalah strategi mereka".

Kesadaran bersama

Yang diamati McChrystal pada AQI adalah "koneksitas tim kecil, yang ukurannya diubah menjadi ukuran perusahaan lengkap". Kunci kesuksesan bagi Gugus Tugas adalah menanamkan "kesatuan seperti tim pada sebuah organisasi yang terdiri dari ribuan orang". Bagian pertamanya adalah mendatangkan pembagian informasi yang radikal. Ia mengadakan pertemuan harian Operasi & Intelijen yang ditayangkan langsung ke ratusan satuan, tidak saja di Irak tapi juga di Washington dan seluruh dunia, dan tidak saja Angkatan Darat AS, tapi juga badan pemeriksa keamanan lain yang bisa berkontribusi. Data yang dikumpulkan dalam setiap penyergapan langsung disebarluaskan ke satuan dan badan terkait agar bisa dimanfaatkan, alih-alih dibiarkan tergeletak tanpa dilihat dalam tas plastik hitam.

Restriksi "perlu tahu" militer AS menyebabkan tidak ada orang yang tahu apa yang diketahui bagian lain dari komunitas intelijen; peristiwa 11 September terjadi, ujar McChrystal, karena informasi tidak dibagikan dengan benar dalam waktu nyata. Ya, Anda bisa mengalami insiden seperti pembocoran yang dilakukan Edward Snowden dan Bradley Manning, tapi manfaat berbagi informasi lebih besar daripada risikonya. Alih-alih orang semata mematuhi perintah dalam silo organisasi mereka, dengan berbagi informasi radikal Anda mulai memperoleh kesadaran secara menyeluruh. Bila orang-orang diperkenankan mengetahui apa yang terjadi dalam gambaran besar dan dengan satuan lain, mereka bisa membuat keputusan yang lebih baik di wilayah yang menjadi kepedulian mereka.

NASA, ujar McChrystal, mendaratkan seseorang di bulan dalam tujuh tahun karena mentransformasikan diri menjadi organisasi berdasarkan pembagian informasi. Ia bertekad mengubah Gugus Tugas dengan cara yang sama. Ini tidak berarti mengubah semua orang menjadi seorang generalis, tapi sebaliknya menggabungkan "kesadaran umum dengan keahlian khusus". Sebagai ganti "perlu tahu", tujuannya adalah menjadi *kesadaran bersama*.

Eksekusi yang diberdayakan

Teknologi berarti orang-orang biasa bisa membuat keputusan yang bagus, tapi rantai komando dalam militer AS masih membutuhkan persetujuan untuk melakukan langkah signifikan, seperti serangan terhadap seorang komandan senior AQI. McChrystal dibangunkan pada malam hari untuk dimintai izin resmi, atau keputusan harus dikembalikan ke Washington untuk mendapat persetujuan. Karena hal-hal ini butuh waktu berjam-jam, peluang sering hilang. Namun, McChrystal mengakui bahwa ia jarang menambahkan wawasan apa pun pada prosesnya dan hanya menuruti apa yang direkomendasikan.

Ketika ia mulai mempersilakan tim di garis depan memutuskan, ada sesuatu yang berubah. "Saya menemukan bahwa, dengan... mengekang keinginan saya untuk mengelola secara terperinci, saya menekan tombol pada bawahan saya: Mereka selalu menanggapi segala sesuatu dengan serius, tapi kini memperoleh kemuliaan yang tidak mereka miliki sebelumnya". Dengan tanggung jawab di tangan mereka, mereka akan melakukan apa saja untuk memastikan keputusan mereka dipikirkan dengan matang dan berdasarkan fakta. Hasilnya, tulis McChrystal, mengejutkan: Keputusan tidak saja dibuat dengan lebih cepat, tapi juga menjadi lebih baik. Mereka bekerja dengan dasar bahwa solusi 70% yang dibuat supaya cepat itu sepadan ketimbang menunggu membuat segala sesuatu menjadi sempurna 90%. Hal sebaliknya terjadi: "Kami mendapatkan solusi 90% hari ini alih-alih mendapatkan solusi 70% besok". Hasil ini, ujarnya, "membalikkan banyak asumsi konvensional tentang kearifan unggulan dari mereka yang berada di atas."

Selama para bawahan terus memberi McChrystal informasi tentang apa yang mereka lakukan dan mengapa, ia senang memberi mereka kebebasan bertindak. Teknologi memungkinkannya mengawasi setiap operasi, melihat dan mendengarnya pada saat itu juga, tapi ia tidak ikut campur dan membiarkan komandan lapangan bertindak dengan cara yang mereka anggap benar. Ini kebalikan dari pemikiran manajemen konvensional, ketika

"organisasi menerapkan sebanyak mungkin kendali terhadap bawahan sesuai yang diizinkan teknologi".

Akan tetapi, paradigma "eksekusi yang diberdayakan" menimbulkan sebuah pertanyaan: "Bila pemimpin tidak lagi dibutuhkan untuk membuat keputusan yang tepat terkait tugas atau misi penting, apa gunanya mereka?"

Guna seorang pemimpin

Dalam teori manajemen konvensional, CEO atau kepala sebuah organisasi dibayar untuk menerima sejumlah besar informasi dan, dari perspektif unik mereka di puncak bagan organisasi dan kesadaran akan konteks yang lebih luas, membuat penilaian atau keputusan yang akan memengaruhi bisnisnya bertahun-tahun ke depan. Sayangnya, pada era berbagi informasi yang semakin meningkat, CEO belum tentu mempunyai lebih banyak akses pada informasi krusial daripada bawahan, dan meskipun mempunyai lebih banyak akses, mereka tidak cukup super untuk mengolah semua informasi. Masa pemimpin yang tahu segalanya sudah lewat, ujar McChrystal. Proses mentransformasi Gugus Tugas membuatnya tidak ragu bahwa "Peran pemimpin senior bukan lagi peran sebagai dalang wayang yang mengendalikan, melainkan sebagai pencipta seni yang berempati". AQI tidak akan berdiri dan sangat sukses seandainya tidak mempunyai sosok pemimpin seperti Zarqawi. Ia tidak mengelola organisasi secara mendetail, tapi merupakan kekuatan filosofis di baliknya, pencipta kultur mematikan itu.

Masa McChrystal di West Point dan karier militernya sebelum itu melatihnya untuk bertindak seperti ahli catur, seorang pengawas strategis yang menerima informasi dan membuat keputusan pintar. Menahan diri dan membiarkan orang lain membuat keputusan membuatnya tampak lemah. Namun di Irak, analogi ahli catur tidak memberi hasil. Perannya lebih sebagai tukang kebun—menciptakan kondisi di mana orang bisa tumbuh di posisinya, mendorong kerja sama tim yang membawa hasil (menciptakan "*team of teams*") dan kultur modis kesadaran bersama dan kekuasaan yang didele-

gasikan. McChrystal menyatakan, pada baris terakhir buku, bahwa "Seiring semakin rumitnya dunia, arti penting pemimpin akan bertambah". Betapa pun majunya kecerdasan buatan, masyarakat akan mengacu pada beberapa orang—biasanya pemimpin resmi—untuk mendapatkan bimbingan dalam hal keberanian moral, belas kasih, dan misi.

Melalui pergeseran pemikiran dan tindakan yang diuraikan tadi, Gugus Tugas menjadi "bukan mesin yang diminyaki dengan benar, tapi organisme rumit yang bisa beradaptasi, senantiasa memelintir, berbalik, dan belajar menguasai musuh kita yang mudah berubah," tulis McChrystal. Selain mematahkan gerak maju AQI, ini berujung pada dilacak dan diidentifikasikannya Zarqawi, dan kematiannya pada 2006.

Komentar akhir

Saat *Team of Teams* ditulis, Negara Islam Irak dan Suriah (ISIS) sudah menguasai Mosul dan mengancam Baghdad. Ini terlihat seperti pengulangan atas apa yang terjadi satu dekade sebelumnya. McChrystal harus menghadapi pertanyaan: "Apakah kesuksesan Gugus Tugas terkait Al Qaeda adalah ilusi, bila sebuah bentuk berbeda dari ekstremisme tiba-tiba bisa berkinerja dengan begitu baiknya?"

Bila dipikir, ia merasa hal ini hanya menekankan kenyataan bahwa organisasi mana pun, agar bisa sukses di sebuah lingkungan yang rumit dan senantiasa berubah, harus senantiasa berinovasi dan mengulang. Ada dua respons terhadap kegagalan, catatnya: Salahkan faktor eksternal, atau perkuat apa yang sebelumnya sudah memberi hasil. Keduanya terlalu mudah, dan kecil kemungkinannya membawa hasil. Kita bisa membenarkan diri atas dasar "kita sudah berusaha keras", tapi ini adalah pelalaian tugas. Satu-satunya tujuan—dalam perang dan bisnis—adalah menang, dan bila hal ini mengharuskan kita mengubah secara radikal model realitas kita, ini harus kita lakukan.

Stanley McChrystal

McChrystal yang lahir pada 1954 lulus dari West Point pada 1976. Setelah naik pangkat, pada 2003, di awal Perang Irak, ia menjadi anggota Kepala Staf Gabungan yang menjadi penasihat presiden AS dan memberi keterangan yang disiarkan televisi secara nasional tentang perkembangan perang. Ia diserahi tugas sebagai penanggung jawab JSOC pada Oktober 2003; pada Desember, mereka menangkap Saddam Hussein. Setelah lima tahun di Irak, ia diangkat menjadi kepala Staf Gabungan pada 2008, dan pada 2009, setelah dipromosikan menjadi jendral bintang-empat, ia memimpin pasukan NATO di Afganistan. Akan tetapi, setelah penerbitan sebuah artikel di majalah Rolling Stone, *di mana ia mengkritik tim keamanan nasional Presiden Obama, ia mengajukan pengunduran diri sebelum pensiun dari Angkatan Darat AS.*

McChrystal memegang jabatan di beberapa dewan komisaris perusahaan. McChrystal Group miliknya menjadi penasihat untuk perusahaan dan organisasi terkait hal-hal seputar gagasan yang tertuang di Team of Teams. *Sebuah memoar,* My Share of the Task, *diterbitkan pada 2013.*

Rekan penulis Team of Teams *adalah Tantum Collins, pakar urusan global; David Silverman, mantan anggota Navy SEAL dan kini CEO CrossLead, sebuah konsultasi yang didirikan bersama McChrystal; dan Chris Fussell, mantan* aide-de-camp *McChrystal yang kini menjadi mitra di McChrystal Group dan kepala Institusi Kepemimpinan.*

1960

The Human Side of Enterprise

"Kami cukup menyadari bahwa seseorang yang menderita kekurangan diet parah adalah orang sakit. Deprivasi kebutuhan psikologis memiliki konsekuensi perilaku. Hal yang sama berlaku, meski tidak terlalu disadari, pada deprivasi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Orang yang kebutuhannya akan keamanan, hubungan, kebebasan, atau status dihalangi adalah orang sakit, persis sebagaimana orang yang menderita rakhitis. Dan penyakitnya akan memiliki konsekuensi perilaku. Kita salah kalau mengaitkan kepasifan, atau rasa bencinya, atau penolakannya untuk menerima tanggung jawab dengan 'sifat manusia'-nya yang melekat. Bentuk perilaku seperti ini adalah gejala penyakit—deprivasi kebutuhan sosial dan egonya."

"Berdasarkan kondisi kehidupan industri modern, hanya sebagian potensi intelektual rata-rata manusia yang digunakan."

Singkat kata

Orang tentunya ingin melakukan yang terbaik untuk sebuah organisasi kalau mereka merasa kebutuhan mereka akan pengembangan kepribadian dipenuhi.

Karya-karya terkait

The Effective Executive oleh Peter Drucker
Team of Teams oleh Stanley McChrystal
The Fifth Discipline oleh Peter Senge
My Years at General Motor oleh Alfred P. Sloan
The Principles of Scientific Management oleh Frederick Winslow Taylor

BAB 29

Douglas McGregor

The Human Side of Enterprise adalah satu-satunya buku McGregor, tapi ini adalah buku yang paling banyak dikutip dalam ilmu sosial. Pakar kepemimpinan Warren Bennis, seorang mahasiswa McGregor di Massachusetts Institute of Technology, mengatakan dalam kata pengantar tentang buku ini bahwa, persis sebagaimana semua ekonom entah bagaimana memberi penghormatan kepada Keynes, semua pemikir manajemen dan organisasi harus angkat topi untuk McGregor.

Pada saat *The Human Side of Enterprise* ditulis, model yang dominan adalah *"Organization Man"*; orang-orang diharapkan menggolongkan kepribadian mereka agar cocok untuk dunia korporat. Menandai munculnya kontrakultur 1960-an, McGregor sebaliknya menekankan potensi dan pertumbuhan manusia, dan sungguh sangat terpengaruh oleh psikolog aktualisasi-diri Abraham Maslow (lihat *50 Self-Help Classics*).

McGregor juga mengajukan sebuah teori baru yang mencakup relasi hierarki yang lebih sedikit antara manajer dan karyawan, dan metode bekerja yang lebih didasarkan pada pencapaian kemajuan melalui diskusi jujur tentang gagasan dan pengaruh, bukan paksaan. Buku itu adalah penghinaan terhadap orang-orang yang tumbuh dewasa dengan keyakinan pada manajemen komando dan kendali, dan yang merasa gaya McGregor terlalu

permisif atau lemah. Apa gunanya para pemimpin itu kalau bukan untuk memberi perintah?

Kontribusi McGregor yang lain adalah menolak asumsi Frederick Winslow Taylor bahwa orang bekerja hanya karena ancaman apa yang akan terjadi kalau mereka tidak bekerja, dan percaya bahwa sudah tiba saatnya orang termotivasi bekerja untuk alasan psikis pribadi selain uang atau status semata. Buku-buku modern seperti *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (2009) karya Daniel Pink banyak berutang budi pada teori motivasi tempat kerja karya penulis seperti McGregor, Frederick Herzberg (*The Motivation to Work*, 1959), dan David McClelland (*The Achieving Society*, 1961).

Manajemen: Model terapan dari sifat manusia

Begitu banyak tindakan kita, tulis McGregor, bukan hanya dalam bisnis tapi juga dalam kehidupan, dibentuk oleh teori dan asumsi tentang perilaku manusia yang tidak diuji. Kita membuat prediksi dan kita berusaha mengendalikan situasi berdasarkan teori tidak ilmiah ini. Setiap manajer mempunyai keyakinan atau aturan praktis, seperti "Orang harus belajar mengemban tanggung jawab" atau "Mereka yang berada lebih dekat dengan situasinya membuat keputusan terbaik". Namun, manajer sering membantah hal ini dengan memberi aliran informasi yang konstan tentang kinerja para bawahan, yang menyiratkan adanya keyakinan lain, yaitu: "Orang tidak bisa dipercaya".

Manajemen bukanlah ilmu, ujar McGregor, tapi manajemen bisa menggunakan ilmu sosial terkini untuk membentuk praktik yang lebih baik. Manajemen juga bukan seni. Mereka yang mengatakan manajemen adalah seni melakukannya untuk membenarkan keputusan intuitif mereka tanpa bertumpu pada pengetahuan sistematis. Contohnya adalah bayaran. Skala bayaran dibuat untuk mengompensasi orang atas pekerjaan mereka, dengan asumsi orang hanya bekerja demi uang. Namun, bila asumsi ini tidak benar, rencana insentif yang membawa harapan bahwa kerja atau produktivitas

akan meningkat kalau kompensasi naik tidak akan berhasil. Seberapa besar pun insentifnya, kalau orang tidak puas atau bahagia dengan pekerjaan atau tempat kerja atau etika organisasi, mereka tidak akan termotivasi untuk melakukan yang terbaik. Malah, mereka merasa berhak menerima uang atau tunjangan besar dari organisasi sebagai imbalan atas kesengsaraan yang harus mereka rasakan karena berada di tempat yang menjatuhkan martabat mereka. Di tempat kerja seperti itu, ujar McGregor, biaya untuk memeriksa apakah orang berhak menerima upah dan/atau insentif mereka sering kali begitu tinggi sehingga melebihi peningkatan potensial produktivitas.

Bila sebuah organisasi gagal meraih tujuan, organisasi tersebut jarang melihat bahwa masalahnya adalah caranya mengukur dan mengganjar *output*, tapi sebaliknya menyalahkan para pekerja yang malas, tidak kooperatif, atau bodoh. Manajemen hanya akan mencapai tujuannya bila bisa melihat bagaimana asumsinya tentang orang, dan mengapa orang bertindak seperti itu, digabungkan dengan realitas.

Paradigma: Teori X

Gagasan bahwa terdapat "prinsip universal" manajemen berkembang dari pengamatan tentang bagaimana dua lembaga, militer dan Gereja Katolik, dikelola. Dalam militer, kepatuhan ditegakkan melalui pengadilan militer, yang dalam kasus ekstrem bisa mencakup hukuman mati. Alat kendali terampuh yang digunakan Gereja adalah ancaman pengucilan. Dalam kedua kasus, orang-orang menjadi tertib dan organisasi mencapai tujuannya, dengan ancaman serius.

Pemikiran yang sama diterapkan pada organisasi komersial, di mana ancaman pemecatan, dengan semua implikasi buruknya terhadap kelangsungan hidup, dianggap sebagai hal yang akan mendorong orang untuk bekerja keras dan menaati arahan. Di negara-negara kaya, kerasnya ancaman seperti itu berkurang dengan diperkenalkannya undang-undang tentang pesangon dan larangan terhadap pemecatan yang semena-mena.

Tetap saja, ada keyakinan bahwa rata-rata orang "tidak suka bekerja dan akan menghindarinya kalau bisa," tulis McGregor, dan karena itu mereka, "harus dipaksa, dikendalikan, diarahkan, diancam dengan hukuman untuk membuat mereka melakukan upaya yang memadai guna mencapai tujuan organisasi". Pemikiran ini diperkuat dengan gagasan bahwa kebanyakan orang tidak menyukai tanggung jawab, tidak punya ambisi, dan di atas segalanya mendambakan keamanan. Pada tahun 1960-an, ujarnya, keyakinan dan asumsi ini tentang sifat manusia, yang ia juluki "Teori X", tidak diungkapkan secara terbuka, tapi tetap menginformasikan bagaimana organisasi dikelola.

Teori X tidak akan bertahan lama, ujar Gregor mengakui, kecuali bila asumsinya mengandung banyak kebenaran. Namun, inkonsistensinya telah menjadi sangat nyata. Contohnya, Teori X berasumsi bahwa orang bahagia ketika kebutuhan pokok mereka (makan, pakaian, tempat perlindungan, istirahat, olahraga) terpenuhi, dan cara yang jelas untuk mendapatkannya adalah dengan bekerja mencari nafkah. Namun, kebutuhan yang terpenuhi tidaklah memotivasi, ujar McGregor, karena begitu mendapatkan makanan, atau atap di atas kepala Anda, Anda mulai mencari keinginan lain agar merasa terpenuhi, termasuk rasa memiliki, pengakuan sosial, keinginan untuk memberi dan menerima, dan cinta. Di atas kebutuhan sosial itu ada kebutuhan ego, yang mengambil dua bentuk. Pertama, harga-diri: Hormat-diri, otonomi, rasa keberhasilan, hasrat akan pengetahuan. Kedua, reputasi: Status, pengakuan, penghargaan dari rekan.

Masalah besarnya, menurut McGregor, adalah bahwa kapitalisme modern, dengan sistem produksi-massalnya, tampaknya secara jelas dirancang untuk mengabaikan kebutuhan ego orang, terutama bila mereka bekerja di level rendah. "Manajemen ilmiah" yang digagas Taylor melihat sisi manusia dari perusahaan sebagai sesuatu yang harus dikendalikan, ditekan, atau disalurkan. Hanya segelintir orang di puncak yang diizinkan untuk berpikir. Tempat kerja memperlakukan orang seperti anak-anak, jadi tidak mengherankan bahwa mereka berperilaku seperti anak-anak, yang mencoba mendapatkan kebutuhan mereka dengan cara licik.

Alternatifnya: Teori Y

Salah satu anomali dalam Teori X adalah banyak perusahaan menawarkan upah yang bagus, kondisi yang aman, keamanan dan tunjangan kerja, namun, sebagaimana ditunjukkan penelitian masa itu dari Ohio State University, para pekerja tidak meresponsnya dengan bekerja secara lebih produktif. Namun, bagi McGregor hal ini masuk akal: Bila yang dilakukan perusahaan hanyalah menyediakan kebutuhan pokok, tidak mengherankan orang-orang ini tidak termotivasi. Kebutuhan sosial dan ego mereka diabaikan.

Dalam organisasi seperti itu, karyawan merasa hanya akan bisa menikmati imbalan dari kerja mereka ketika mereka tidak berada di tempat kerja, ketika mereka "bebas" bersenang-senang mengejar hal-hal yang benar-benar mereka sukai. Namun, asumsi ini adalah pemborosan orang yang sebenarnya bisa jauh lebih sibuk dan produktif kalau pekerjaannya sendiri dibuat memberi imbalan, kalau organisasinya mendukung kelompok sosial dan perasaan komunitas, dan kalau kebutuhan ego akan pengetahuan dan kemajuan dilayani melalui pelatihan yang lebih jauh dan pengembangan pribadi. Kalau seorang atasan menyiapkan sebuah lingkungan kerja yang menungkinkan dipenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi, upah dan tunjangan akan menjadi salah satu faktor yang memotivasi orang untuk tinggal dan melakukan pekerjaan dengan baik.

Paradigma baru McGregor, yang ia namakan "Teori Y", melibatkan seperangkat asumsi yang berbeda:

- Keinginan untuk bekerja sama wajarnya dengan keinginan untuk beristirahat dan bermain. Ketika orang percaya pada tujuan dari sebuah kelompok atau organisasi, mereka tentunya mengarahkan diri dan termotivasi dan akan menggunakan imajinasi dan kecerdikan untuk membantu mencapai tujuannya.
- Orang-orang tidak sekadar menerima tanggung jawab, tapi juga mencarinya. Mereka ingin potensi mereka terwujud.

Singkatnya, penyebab munculnya masalah ketika sebuah organisasi tidak berkinerja dengan baik biasanya bukan orang-orangnya, melainkan kegagalan manajemen membiarkan orang-orangnya berkembang. Contohnya, dalam Teori X, promosi (dan kemungkinan dipromosikan) adalah cara utama untuk mendorong staf berkomitmen pada tujuan organisasi. Namun, bagi semua orang yang tidak dipromosikan, tiadanya tanggung jawab dan pengarahan diri akan menjadi penghambat terhadap organisasi, karena orang-orang ini hanya akan melihat kesenjangan antara keinginan organisasi dan apa yang mereka sebagai individu butuhkan untuk berfungsi secara optimal. Gagasan bahwa tujuan pribadi orang sama pentingnya dengan tujuan perusahaan terlalu mengada-ada bagi manajemen Teori X. Apa hasilnya? Anarki? Tidak. Ini artinya karyawan "akan terus menerus didorong untuk mengembangkan dan memanfaatkan secara sukarela kapasitas, pengetahuan, keterampilan, dan kecerdikannya dengan cara yang berkontribusi pada kesuksesan perusahaan". Teori Y semata tentang integrasi dari tujuan individu dan organisasi.

McGregor mengakui "manajemen menurut tujuan" yang digagas Peter Drucker sebagai teori besar di masanya, tapi ia mengamati bahwa arti penerapannya adalah tak lebih dari perusahaan yang mengganti taktik sambil bertahan dengan paradigma pengarahan dan pengendalian. Ia setuju dengan W. Edward Deming bahwa ketika segala sesuatu tidak berjalan sebagaimana mestinya dalam sebuah organisasi, sistem atau manajemennyalah yang salah, bukan pekerjanya. Bersama Deming, McGregor sangat menentang penilaian kinerja karena alasan sederhana "kinerja setiap individu dalam batasan yang panjang adalah sebuah fungsi dari cara dia mengelola". Tampaknya masuk akal bahwa ketika seorang atasan memaparkan kinerja buruk bawahannya, sang bawahan akan termotivasi untuk mengubahnya. Malah, biasanya ini hanya membuat bawahan membela diri dan membenci. Jauh lebih baik bila seorang karyawan menilai dirinya sendiri berdasarkan tujuan dan target yang ditetapkan sebelumnya.

Kultur itu penting

Penekanan pada "kultur" dalam organisasi berasal dari pemikiran McGregor. Kebijakan formal atau pernyataan misi perusahaan tidaklah penting, ujar McGregor, yang penting adalah "kualitas interaksi sehari-hari". Hal inilah yang menciptakan "iklim" perusahaan.

Mengadakan program untuk mencari "bakat terbaik" dan merekrut atau mempromosikan mereka juga tidak cukup. Organisasi harus menciptakan sebuah kultur potensi dan pertumbuhan dalam organisasi mereka. Sebelum masa McGregor, banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi "materi kepemimpinan", tapi McGregor percaya tidak ada sifat bawaan atau kepribadian yang membuat seseorang menjadi pemimpin. Ia berkilah bahwa organisasi seharusnya tidak hanya menyiapkan program kepemimpinan eksekutif yang sempit, tapi mengembangkan pemimpin heterogen di organisasi. Ini semua menandai munculnya gagasan "kepemimpinan yang lebih tersebar" yang memandu organisasi hari ini, di mana setiap karyawan diharapkan memimpin dalam kapasitas tertentu.

McGregor mendukung "rencana Scanlon", di mana partisipasi karyawan dan pencapaian organisasi lebih disukai daripada rencana insentif yang berfokus pada perolehan dan pencapaian pekerja individu. Menurut McGregor, ini konsisten dengan Teori Y dalam hal kompetisi internal yang akan menguap demi mendukung organisasi secara keseluruhan untuk mencapai tujuan.

Horizontal daripada vertikal

Mungkin tampaknya ironis bahwa penelitian dan waktu yang dibutuhkan untuk menulis *The Human Side of Enterprise* didanai oleh yayasan milik Alfred P. Sloan, yang saat itu adalah kepala General Motors di masa jayanya dan penulis *Concept of the Corporation*, yang menggambarkan bentuk manajemen tradisional termasuk struktur divisi korporat dan rantai komandonya.

Akan tetapi, gagasan McGregor bukanlah tentang membangun sebuah

kultur apa-pun-jadi, melainkan kultur di mana orang diharapkan berpikir sendiri dan mengatasi segala sesuatu—partisipatif, bukan permisif. "Mungkin," tulisnya, "suatu hari kita kita akan menggambar bagan organisasi sebagai rangkaian kelompok tertaut dan bukan sebagai struktur hierarki dari relasi 'pelaporan' individu."

McGregor percaya bahwa nilai dari kerja sama tim yang benar-benar bagus baru mulai dihargai. Mode manajemen dan teknologi sesaat datang dan pergi, tapi sebuah perusahaan yang benar-benar kolaboratif akan menjadi hal yang dahsyat dengan banyak keunggulan ekonomi (untuk perusahaan) dan psikologi (untuk pekerja).

Ini persis apa yang terjadi di organisasi yang lebih maju. Contohnya, Steve Jobs, setelah kembali memimpin Apple, mengubah organisasinya menjadi jaringan tim yang senantiasa berbicara satu sama lain, alih-alih membuat silo atau divisi, agar perusahaan secara keseluruhan melangkah maju sebagai kesatuan. Bahkan dalam militer AS yang sangat hierarkis, kekuatan tim dalam banyak kasus menggantikan penekanan pada komando vertikal dalam menangani kelompok pemberontak, ketika keefektifan dan kelangsungan hidup bergantung pada kecepatan berpikir di darat (lihat Bab 28).

Komentar akhir

Meskipun McGregor mempunyai pengaruh, pemikiran Teori X terbilang berkanjang. Akan sulit untuk berargumentasi, contohnya, bahwa perusahaan seperti Samsung atau Walmart beroperasi dengan semangat Teori Y. Kultur perusahaan bisa dilacak mundur ke para pendirinya dan pandangan mereka tentang sifat manusia—yang mencakup kepercayaan atau ketidakpercayaan. McGregor membenci gagasan tentang organisasi yang menerapkan secara paksa praktik partisipatif dengan dalih pertumbuhan pribadi—yaitu meniru gagasan Teori Y untuk meningkatkan hal terpenting. Karena penggunaan sinis atas gagasannya sekarang menjadi sesuatu yang umum, tampaknya setiap generasi harus menemukan kembali gagasan McGregor.

Ia menulis pada masa pekerjaan lebih stabil dan aman, upah tumbuh, dan otomatisasi bukan ancaman terhadap pekerjaan berbayar seperti saat ini. Di sebuah dunia yang tidak pasti, tempat banyak orang menganggap diri mereka beruntung semata karena memiliki pekerjaan, tempat kerja Teori X bisa datang kembali. Lagi pula, perusahaan bisa menggunakan mesin, atau mempekerjakan Anda. Tidak ada kebutuhan yang jelas untuk pengembangan potensi manusia. Pertanyaan utama McGregor—apakah manusia adalah sumber kunci dari nilai dalam organisasi, atau biaya yang harus dipangkas di mana pun—tetaplah sangat relevan.

Douglas McGregor

McGregor lahir di Detroit pada 1906. Pada usia dua puluhan, ia meraih gelar MA dan Ph.D. dalam psikologi sosial dari Harvard University, dan mulai mengajar di Harvard pada 1935. Di MIT ia mendirikan fakultas relasi industri dan menjadi profesor di Sloan School of Management. Pada 1948, ia menjadi presiden Antioch College dan bertahan di sana selama enam tahun sebelum kembali ke MIT. McGregor meninggal karena serangan jantung pada 1964.

1991

Crossing the Chasm

"Setiap produk berteknologi tinggi yang benar-benar inovatif mulai sebagai mode sesaat—sesuatu yang nilai pasar atau tujuannya tidak diketahui tapi dengan kualitas besar yang membangkitkan banyak antusiasme dalam 'kerumunan' pengadopsi awal. Itulah pasar awal. Lalu, datanglah periode ketika seluruh dunia mengamati untuk mengetahui apakah ada sesuatu yang bisa dibuat dari hal ini; itulah perbedaan besar."

Singkat kata

Ada pola yang nyata terhadap penerimaan sebuah produk di pasar, yang bila diabaikan akan mencelakai banyak usaha rintisan.

Karya-karya terkait

The Innovator's Dilemma oleh Clayton Christensen
Great by Choice oleh Jim Collins
The Hard Thing about Hard Things oleh Ben Horowitz
Positioning oleh Al Ries & Jack Trout
Zero to One oleh Peter Thiel

BAB 30

Geoffrey A. Moore

Bagaimana mungkin, tanya Geoffrey Moore, produk yang menjadi nomor satu di bidangnya sering kali mempunyai lebih sedikit fitur daripada pesaingnya, dan terkadang jelas bukan "yang terbaik"? Bila hal ini terjadi, orang-orang di perusahaan yang pernah gagal mengembangkan produknya akan mencari orang lain untuk disalahkan. Persis sebagaimana LinkedIn mengungguli Plaxo di pasar, dan Salesforce mengungguli RightNow, mereka berpikir, ini jelas kesalahan *pemasaran*.

Sebenarnya, ujar Moore di buku laris *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*, biasanya terjadi sesuatu yang lebih fundamental dalam kegagalan seperti itu: Kesalahpahaman tentang cara produk atau jasa beralih dari pasar awal yang kecil menjadi pasar arus utama yang besar. Di antara keduanya terdapat jurang yang sangat menakutkan dan dalam yang menyebabkan ribuan usaha rintisan gagal, tapi terus melakukannya. "Lintasan yang sukses adalah bagaimana kekayaan teknologi tinggi dihasilkan," tulis Moore. "Kegagalan dalam upaya ini menyebabkan kekalahan mereka".

Buku ini adalah hasil dari ratusan tugas konsultasi pada perusahaan teknologi. Bidang yang ditekuni Moore adalah pemasaran dalam dunia teknologi tinggi, tapi ia mengatakan pelajarannya bisa digeneralisasi ke bidang lain.

Ada dua edisi yang direvisi, yang terakhir pada 2014. Edisi yang terakhir inilah yang perlu dibaca karena contoh-contoh kontemporernya menghidupkan prinsipnya. Moore adalah pemegang gelar Ph.D. untuk Sastra Inggris dan bekerja sebagai profesor bahasa Inggris sebelum ia pindah ke Silicon Valley. Selain kontennya bermanfaat, tulisan Moore lugas dan sering kali lucu, menjadikan bukunya lebih menonjol daripada kebanyakan buku lain tentang strategi dan pemasaran.

Petanya

Perhatikan sebuah produk yang dibuat dengan teknologi baru: Model Tesla S. yang serbalistrik. Dengan asumsi produk ini lebih bersih, lebih tenang, dan lebih baik untuk lingkungan, pertanyaan yang menarik dari sudut pandang seorang pemasar bukan apakah itu mobil idaman, tapi *kapan* seorang konsumen mempertimbangkan untuk membelinya.

Kalau ingin menjadi salah satu yang pertama di lingkungan tempat tinggal Anda yang memiliki sebuah Tesla, dan terpesona dengan teknologi perusahaan itu berdasarkan apa yang dikenal sebagai *Technology Adoption Life Cycle*, Anda adalah seorang "inovator atau pengadopsi awal". Akan tetapi, bila menunggu sampai ada cukup banyak pom pengisi daya di jalanan sebelum membelinya, Anda akan digolongkan sebagai pembeli "mayoritas awal". Kalau Anda merasa mungkin akan membeli mobil listrik, tapi hanya ketika mobil jenis ini sudah mendominasi jalan, Anda dijuluki salah satu "mayoritas akhir". Dan kalau Anda begitu menentang hal-hal baru sampai-sampai tidak bisa membayangkan diri Anda meninggalkan mesin bertenaga bensin, tapi mengakui bahwa Anda suatu hari mungkin akan beralih, Anda adalah "pengadopsi yang sangat telat", atau "lelet".

Mayoritas awal ingin menunggu dan melihat apakah sebuah teknologi adalah mode sesaat atau akan mulai menjadi arus utama. Ketika mereka menilai bahwa teknologi itu akan menjadi arus utama, sebuah pasar baru yang masif mulai terbentuk. Kalau sebuah perusahaan adalah yang pertama masuk ke pasar dengan teknologi tersebut dan mempunyai cara untuk

meluncurkannya sebagai produk yang berfungsi, perusahaan tersebut berpeluang menikmati monopoli virtual, atau setidaknya 50% dari pasar. Di Silicon Valley, contohnya adalah Microsoft dalam perangkat lunak, Oracle dalam *database* relasional, Cisco dalam *router* dan tombol, dan Google dalam iklan pencarian. Di sinilah uang besar dihasilkan.

Lahan

Pemikiran di balik *Technology Adoption Life Cycle* adalah bahwa produk baru Anda membuat serangkaian peralihan mulus sebagai imbauan dari pengadopsi awal hingga orang lelet. Contohnya komputer meja iPad dari Apple, yang diluncurkan pada 2009 dan diterima dengan penuh gairah oleh penggemar awal Mac, segera ditemukan di meja kerja para eksekutif dan tenaga penjualan, lalu, karena itu adalah komputer pertama yang bahkan tidak terlihat seperti sebuah komputer dan bisa melakukan hal-hal yang menakjubkan, bisa diterima oleh semua orang dari anak balita hingga lansia.

Sayangnya, produk seperti itu langka, ujar Moore. *The Technology Adoption Life Cycle* jarang memetakan realitas karena nyatanya tidak ada aliran alami dari satu tahap pengguna ke tahap yang lain. Pengalaman siapa pun yang pernah kehilangan uang pada sebuah perusahaan baru yang berjanji akan menciptakan sebuah pasar baru tapi ternyata tidak memberitahu kita bahwa ada kesenjangan hal besar—malah, jurang besar—antara pasar yang cukup kecil untuk hal baru yang diterima oleh pengadopsi awal dan pasar arus utama yang baru muncul milik pengadopsi awal.

Perbedaan besar dilintasi hanya ketika sebuah perusahaan mengembangkan sebuah produk yang tidak hanya agak lebih mudah, tapi sangat lebih mudah digunakan daripada produk yang sudah ada, yang memikat orang-orang non-teknologi. Mentang-mentang sebuah komunitas penggemar teknologi bersemangat membicarakan sebuah produk, itu tidak berarti populasi selebihnya tertarik. Mereka akan membeli hanya kalau orang-orang seperti mereka (mayoritas) mulai merekomendasikannya.

Perusahaan sering kali salah menafsirkan lonjakan awal dalam penjualan produk inovatif mereka sebagai titik awal kurva yang terus melengkung ke atas ke pasar arus utama. Sebenarnya, penjualan awal ini sering kali adalah sebuah *blip*. Terkadang, sebuah produk teknologi baru dipromosikan sebagai hal yang bisa mengubah hidup mayoritas, tapi akhirnya, seperti Segway, lebih bertahan sebagai hal yang berkaitan dengan rekreasi, atau hanya digunakan dalam lingkungan industri. Ternyata, penggunaan luas Segway terhenti oleh sesuatu yang sederhana, yaitu anak tangga.

Melintasi perbedaan besar bisnis-ke-bisnis

Di dunia teknologi B2B, para visioner atau pengadopsi awal sebuah produk baru mencari *terobosan* dalam produktivitas atau layanan pelanggan untuk perusahaan mereka. Contohnya ketika Reed Hasting dari Netflix memutuskan menempatkan seluruh bisnisnya di *cloud* milik Amazon, atau ketika Harry McMahon di Merrill Lynch berkomitmen menempatkan seluruh sistem penjualan Salesform cloud *platform*.

Sayangnya bagi pemasok produk yang belum terbukti, jenis pelanggan seperti ini adalah minoritas. Sebagian besar bisnis tidak mencari terobosan, melainkan memelihara dan memajukan sistem mereka yang sudah ada. Ini adalah pasar arus utama, dan kalau ingin menjual kepada orang-orang pragmatis ini, Anda harus memasukkan diri Anda ke pikiran Anda, mengetahui persoalan apa yang harus mereka tangani, menghadiri konferensi industri mereka. "Anda harus sudah mempunyai reputasi untuk kualitas dan layanan," demikian nasihat Moore; menjadi "pemasok nyata pilihan".

Selain orang-orang pragmatis, dalam industri ada orang-orang konservatif yang "kalau menemukan sesuatu yang berfungsi untuk mereka akan bertahan padanya". Cara memasarkan penawaran perusahaan Anda kepada kaum konservatif adalah dengan membuatnya begitu menarik sehingga tidak masuk akal untuk mengatakan tidak. Contohnya, tawarkan sebuah paket layanan sederhana dengan potongan harga yang sangat besar, dan pastikan

produknya bisa digunakan secara mulus dengan sistem lain yang mereka miliki. Pastikan segalanya menciptakan "solusi menyeluruh".

Akhirnya, satu langkah melampaui kaum konservatif adalah kaum skeptis, yang secara aktif tidak memercayai penjual dan mencari kesenjangan antara apa yang diklaim untuk sebuah produk dan nilai sebenarnya yang diberikan. Alih-alih bersikap defensif dan menampik kelompok ini, mendengarkan kaum skeptis bisa sangat menguntungkan. Bagaimanapun, kalau ada kesenjangan antara pemasaran dan kinerja, hal ini akan kembali menghantui Anda. Namun, meskipun kaum skeptis bisa dibuat bahagia, Anda tahu bahwa pasar Anda solid dan berjangka panjang.

Melintasi perbedaan besar, amankan beachhead

Kesalahan terbesar yang dibuat perusahaan, ujar Moore, adalah percaya bahwa mereka bisa menjadi makmur pada masa awal dengan mengejar segala jenis penjualan yang tampaknya menambah momentum mereka. Namun, pengalaman Moore, orang yang sukses sangat terfokus untuk menang dan mendominasi ceruk yang ketat, yaitu terlebih dulu mengamankan sebuah *beachhead* di pasar besar. Kalau bisa melakukan hal ini, mereka akan menghadapi sedikit persaingan atau tidak mempunyai pesaing ketika produk mereka menjadi arus utama. Dalam analogi Hari-H yang ia gunakan, Anda harus mengamankan Normandy sebelum berpikir untuk merebut Paris.

Melakukan hal ini berarti pengembangan sebuah "produk seutuhnya", serangkaian produk dan jasa lengkap yang terfokus untuk mencapai satu manfaat bagi penggunanya. Bila merasa bisa mendapatkan pelanggan dengan melakukan hal ini, Anda mempunyai titik rujukan yang jelas untuk mendapatkan lebih. Kalau bereksperimen dengan terlalu banyak produk atau jasa, upaya Anda akan sia-sia. Alasan untuk cara kerja seperti itu adalah kabar dari mulut ke mulut. Bila Anda berfokus pada ceruk yang ketat, orang-orang di bidang atau industri itu akan saling membicarakannya kalau mereka menyukai produk Anda, dan tak lama kemudian sebuah momentum akan ber-

kembang untuk mendukung apa yang Anda lakukan. Namun, kalau Anda membawa pendekatan yang didorong oleh penjualan ini melintasi wilayah berbeda, basis pelanggannya akan terlalu menyebar dan kabar dari mulut ke mulut tidak akan berkembang.

Kebenaran nyata untuk perusahaan teknologi baru adalah bahwa kaum pragmatis dalam industri mereka hanya mau membeli dari pemimpin pasar yang biasanya memberikan solusi "produk utuh" yang lengkap. Mengingat hal ini, satu-satunya harapan yang Anda miliki sebagai perusahaan yang baru muncul adalah menerapkan strategi "ikan besar, kolam kecil", memiliki segmen Anda sejak awal. Pelanggan mungkin mengeluh tentang keterbatasan produk Anda, tetapi dalam pengertian lain mereka akan senang "dimiliki" karena hal ini menyederhanakan segala sesuatu untuk mereka, dan mereka tahu mereka bekerja dengan apa.

Ketika Apple menargetkan, dengan Macintosh miliknya, departemen seni grafis perusahaan besar, kenyataan bahwa ini adalah pasar kecil sebenarnya adalah hal yang baik karena Apple mampu menetapkan standar kepemilikan dalam korporasi, meskipun kenyataannya departemen IT lebih menyukai PC IBM. Namun, setelah membuat *beachhead*, Apple mulai menjual komputer ke tim pemasaran dan penjualan dalam perusahaan tersebut, lalu ke biro iklan dan kreatif yang bekerja dengan mereka.

Umumnya, "Semakin serius masalahnya, semakin cepat ceruk target menarik Anda keluar dari perbedaan besar," ujar Moore mengamati. "Begitu sudah keluar, peluang Anda untuk berkembang ke ceruk lain akan sangat meningkat karena sekarang, dengan adanya beberapa pelanggan pragmatis yang dengan kukuh mendukung Anda, Anda menjadi tidak terlalu riskan bagi orang lain untuk didukung sebagai penjual".

Komentar akhir

Ini adalah esensi dari *Crossing the Chasm*, tapi Moore juga menyertakan beberapa bab yang konsisten dengan analogi Hari-H yang digagasnya—"Tar-

getkan Titik Serang", "Kumpulkan Kekuatan Invasi", "Definisikan Pertempurannya", dan "Luncurkan Invasinya"—yang memberikan saran dan taktik terperinci untuk membawa *beachhead* yang penting itu ke pasar arus utama. Sekali lagi, meskipun semua contoh yang dia berikan berasal dari dunia teknologi, gagasannya relevan untuk industri mana pun.

Mungkin poin kunci Moore adalah bahwa perusahaan pra-*chasm* mempunyai tujuan yang berbeda sepenuhnya dari tujuan pasca-*chasm*. Pada masa awal sebuah perusahaan, tujuan perusahaan tersebut adalah menunjukkan kepada investor bahwa perusahaan sudah membangun sesuatu dengan basis pelanggan yang terbukti. Contohnya, perhatian utama perusahaan media sosial (bayangkan Facebook, Twitter, dan Instagram ketika baru berdiri) adalah membangun *platform* mereka menjadi *platform* dominan dalam segmen mereka dengan basis pengguna yang tumbuh. Mereka mungkin mulai menciptakan aliran pendapatan, tapi karenanya profibilitas tidak diharapkan. Dengan riteler *online*, prinsipnya sama. Amazon bertahun-tahun tidak menghasilkan laba, tapi selama itu melakukan investasi besar pada teknologi dan infrastruktur yang dibutuhkan untuk mengukuhkan posisi dominannya. Hanya bila hal-hal ini tercapai, investor dan perusahaannya sendiri harus bekerja untuk menghasilkan uang secara sistematis. Pada titik ini perusahaan ini menjadi perusahaan berbeda, dengan manajamen yang tepat, dan fokus P&P-nya bergeser dari menciptakan produk awal menjadi menyediakan "produk seutuhnya" dengan layanan dan dukungan terkait.

Hal-hal yang berhubungan dengan kedewasaan ini sulit, dan akan mendorong beberapa visioner asli perusahaan pergi. Ini patut disayangkan, ujar Moore, tapi adalah harga dari keinginan sebuah perusahaan untuk memenuhi potensinya.

Geoffrey A. Moore

Moore lahir pada 1946. Setelah kariernya sebagai akademisi, ia pindah ke California dan menjadi pelatih korporat dalam industri teknologi, lalu tenaga penjualan dan eksekutif pemasaran. Setelah bekerja untuk ahli pemasaran Rehis McKenna, ia mendirikan perusahaan konsultasinya sendiri, Geoffrey Moore Consulting, yang menjadi Chasm Group. Ia juga mendirikan Chasm Institute, sebuah perusahaan pelatihan, dan menjadi mitra dalam perusahaan modal ventura, Mohr Davidow Ventures dan Wildcat Venture Partners.

Bukunya yang lain tentang pemasaran dan penempatan industri teknologi adalah Inside the Tornado *(1995),* Escape Velocity *(2011), dan* Zone to Win *(2015).*

2008

Strengths Based Leadership

"Organisasi cepat mencari pemimpin yang piawai dalam berkomunikasi; pemikir yang visioner sekaligus mampu menyelesaikan segala sesuatu dan menindaklanjutinya. Semua atribut ini didambakan dan penting bagi sebuah organisasi untuk sukses. Namun, dari semua pemimpin yang kami pelajari, kami belum menemukan satu pun yang mempunyai kekuatan kelas-dunia di semua bidang ini. Tentu, banyak pemimpin bisa bertahan atau di atas rata-rata di beberapa ranah. Namun paradoksnya, mereka yang berjuang untuk menjadi kompeten di semua bidang menjadi pemimpin yang paling tidak efektif secara keseluruhan."

"Sayangnya, tidak banyak orang yang menemukan tempat dalam hidup di mana potensi pertumbuhan mereka paling besar."

Singkat kata

Kita menghamburkan terlalu banyak energi untuk memperbaiki kelemahan kita. Orang-orang sukses bekerja dengan gigih untuk memperbesar kekuatan mereka.

Karya-karya terkait

The Effective Executive oleh Peter Drucker
The Five Dysfunctions of a Team oleh Patrick Lencioni
How Google Works oleh Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg

BAB 31

Tom Rath & Barry Conchie

Pendeta/filsuf Prancis Teilhard de Chardin bicara tentang "keganjilan tak terkomunikasikan yang masing-masing kita miliki". Bagi Teilhard, keunikan kita adalah sesuatu yang seharusnya dihargai, bukan disingkirkan. Ia menghargai fokus pada "kekuatan", yang mengatakan bahwa keganjilan kita tidak akan pernah diekspresikan kalau kita gigih mencurahkan sebagian besar energi kita pada titik lemah kita, alih-alih dengan sukacita menjadi semakin baik di bidang yang kita kuasai dengan baik.

Strengths Based Leadership: Great Leaders, Teams, and Why People Follow mencoba membantah mitos tentang pemimpin yang "serbatahu", dengan berkilah bahwa "mereka yang berusaha keras menjadi kompeten di semua bidang menjadi pemimpin yang paling tidak efektif secara keseluruhan". Buku ini menyajikan hasil penelitian selama beberapa dekade oleh Gallup Organization, mengandalkan wawasan Donald O. Clifton (yang meninggal pada 2003). Clifton melakukan dua puluh ribu wawancara dengan berbagai macam pemimpin, dari korporasi, hingga organisasi nirlaba, hingga negara; Tom Rath dan Barry Conchie memanfaatkannya dengan penelitian mereka sendiri terhadap sepuluh ribu *pengikut*.

Serupa dengan Abraham Maslow, yang menentang gagasan Freud pada tahun 1960-an dengan memutuskan untuk mempelajari manusia yang su-

dah berkembang dan pengalaman puncak, Clifton bertanya, "Apa yang akan terjadi kalau kita mempelajari apa yang *benar* dengan manusia?" Apa yang mampu dilakukan manusia kalau mereka mencurahkan sebagain besar upaya mereka memanfaatkan bakat mereka, dan bukan mengoreksi kelemahan mereka? Ia mendefinisikan bakat sebagai "pola pikir, perasaan, atau perilaku yang terjadi secara alami, yang bisa diterapkan secara produktif", bercirikan "hasrat, pembelajaran cepat, kepuasan, dan keabadian". Ketika melampaui daya tarik alami Anda dalam bertindak atau berbuat dengan cara tertentu dan menerapkan bakat atau afinitas itu bersama keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman, Anda mempunyai kekuatan. Keyakinan Clifton bahwa bakat bisa dipelajari dan diartikulasikan berujung pada Clifton StrengthFinder, sebuah survei yang dirancang untuk mengukur bakat, yang kemudian bisa diubah menjadi kekuatan.

Seseorang sesuai definisinya bersifat unik

Rath dan Conchie memulai buku mereka dengan kisah singkat tentang seorang karyawan, Sarah, dan atasannya, Bob. Setiap beberapa bulan, Bob pulang dari sebuah seminar dengan mode kepemimpinan terkini yang ingin ia terapkan dalm organisasi. Bob suka mempelajari kisah hidup pemimpin besar dan dari setiap kisah ini ia menarik beberapa "jawaban" tentang seperti apa seharusnya pemimpin, entah itu berempati, kreatif, disiplin, strategis, rendah hati, tegas, atau komunikator yang hebat. Namun, Sarah tahu—dan Bob gagal melihat—bahwa tidak ada pemimpin besar yang mengombinasikan semua kualitas ini; sungguh, lebih baik dia menghabiskan waktu mengidentifikasi kekuatan istimewanya.

Satu-satunya kesamaan yang dimiliki pemimpin besar, ulas penulis, adalah bahwa mereka sangat sadar akan kemahiran mereka dan apa yang bukan kemahiran mereka, dan mereka sudah menghabiskan masa karier dengan mengeksploitasi sepenuhnya keunggulan mereka sehingga keunggulan itu menjadi semakin tajam. Tidak akan pernah ada daftar definitif dari pemimpin

yang baik, semata karena setiap orang berbeda dan setiap pencapaian luar biasa adalah tentang orang tersebut yang mengambil karakteristik mereka dan membuatnya semakin unik. Paradoksnya, ketika orang terlalu mencoba menyamai orang lain, mereka menjauhkan diri dari satu atau dua hal yang bisa membuat mereka benar-benar sukses. Selain itu, jenis kepemimpinan berbeda itu baik untuk situasi berbeda. Sebagaimana diperhatikan oleh Rath dan Conchie, pembawaan Churchill yang agresif adalah hal yang tepat untuk menghadapi Nazi, sementara dalam perjuangan India merebut kemerdekaan, pendekatan Gandhi yang tenang tapi berkeras hati dalam menghadapi kekuasaan Inggris membawa hasil yang tepat karena ia tidak mencoba meniru tipe pemimpin yang mendominasi sebagaimana yang dikenal di sepanjang sejarah.

Pada 2008, Tim Judge dari University of Florida menerbitkan hasil studi jangka panjang terhadap lebih dari tujuh ribu laki-laki dan perempuan. Mereka yang mendapat nilai tinggi untuk kepercayaan diri ketika masih berusia remaja dan dewasa muda 25 tahun kemudian meraih kesuksesan yang jauh lebih banyak, tingkat pendidikan yang lebih tinggi, dan kesehatan yang lebih baik daripada mereka yang memiliki kepercayaan diri rendah. Studi ini mendukung data Rath dan Conchie bahwa bagian besar dari kepercayaan diri adalah kesadaran tentang kemahiran Anda, dan mengungkitnya. Bila melakukan ini, Anda mempunyai kemungkinan lebih besar untuk mendapat gaji yang lebih besar atas pekerjaan yang Anda nikmati dan termotivasi untuk tetap sehat guna menikmati perasaan sejahtera dan kuat ini. Berfokus pada kekuatan Anda ternyata bukanlah kemewahan, tapi fondasi kehidupan yang baik.

Rath dan Conchie menyertakan profil empat individu yang mencapai kesuksesan luar biasa dengan mengungkit kekuatan dominan mereka. Individu pertama adalah Wendy Kopp, yang selepas kuliah mendirikan Teach For America, yang merekrut para lulusan baru terbaik untuk bekerja di sekolah level bawah di pusat kota. Dalam dua belas bulan, Kopp mampu menggalang $2,5 juta untuk memulai proyeknya, mempekerjakan minimal

lima ratus orang guru. Apa yang mulanya adalah "salah satu usaha rintisan tersukses dalam abad terakhir" kini menjadi lembaga, tapi ini terjadi hanya karena Kopp tahu dia mahir mengorganisasi dan mengeksekusi, dan memasukkan kekuatan ini untuk melayani sifat lain, nurani sosial yang dikembangkan dengan baik. Kini, ribuan lulusan mengabaikan karier puncak di bank atau konsultan manajemen untuk menjadi bagian dari Teach For America. Kesuksesan lembaga seperti ini, ujar penulis, menunjukkan apa yang terjadi bila seorang individu berbuat sesukanya dengan kekuatannya.

Individu kuat = Tim kuat

Organisasi cerdas tahu bahwa usaha memperbaiki kelemahan orang hanya mengurangi kepercayaan diri mereka, sedangkan menyuruh mereka mengidentifikasi dan mengekspresikan kekuatan membuat mereka merasa dihargai dan dilibatkan. Perasaan dilibatkan ini baik untuk sang karyawan, tentunya, dan membuat organisasinya menjadi efektif.

Ketika mempelajari tim eksekutif, para penulis menemukan bahwa sebagian besar anggota direkrut karena pengetahuan atau kompetensi mereka. Ini terdengar logis, tapi berarti tenaga penjualan terbaik menjadi manajer penjualan (meskipun dia hanya mahir menjual, bukan mengelola orang) dan orang akunting yang paling cerdas menjadi Chief Financial Officer (meskipun dia tidak pandai melihat gambaran atau strategi besar). Alhasil, terjadi banyak ketidakcocokan antara orang dan pekerjaan. Alih-alih merekrut menurut fungsi sebuah pekerjaan, lebih baik melihat terlebih dulu kekuatan orang lalu mencari tahu bagaimana mereka bisa berkontribusi. Terkadang, karena pandangan mereka yang unik tentang dunia, mereka akan mengetahui hal ini lebih baik daripada organisasi.

Poin luas Rath dan Conchie adalah: "Sementara pemimpin terbaik tidak serbatahu, tim terbaik serbatahu". Bersama-sama, para anggota sebuah tim harus meliputi empat ranah kekuatan kepemimpinan, yang mereka identifikasi sebagai Pengeksekusian (orang-orang yang mampu menyele-

saikan segala sesuatu), Memengaruhi (mereka yang mampu menjual pesan perusahaan kepada publik, pers, atau industri), Membangun Relasi (mereka yang memiliki keterampilan khusus dalam mengumpulkan orang dan menyatukan organisasi), dan Pemikiran Strategis (para individu yang melihat ke depan terkait masa depan organisasi). Para penulis malah mengatakan bahwa orang-orang yang menjadi anggota tim Anda harus "sangat berbeda" satu sama lain.

Amati "tim rival" Abraham Lincoln, kabinetnya yang terdiri dari beragam karakter yang masing-masing mempunyai kekuasaan, dan dipersilakan mengekspresikan kekuatan di bawah visi Lincoln yang sangat luas. Pada level korporat, simak tim yang dibangun oleh Ray Kroc di sekelilingnya pada masa awal McDonald's. Ini adalah sekumpulan orang yang tidak mungkin akur, dan Kroc yang genius memberi mereka kebebasan di bawah kepemimpinannya.

Banyak organisasi membuat kesalahan merekrut orang untuk kekuatan yang hanya meniru atau mendukung kekuatan yang sudah dimiliki CEO. Organisasinya dibangun di bawah bayangan pemimpinnya. Untuk sesaat, hal ini mungkin memberinya kekuatan, tapi saat perubahan nyata yang pertama terjadi di pasar, tiadanya keragaman kekuatan dalam tim terungkap dan mereka tidak mampu beradaptasi. Sebagaimana dikemukakan oleh presiden Israel Shimon Peres dalam wawancara Gallup, "Sebagian besar pemimpin lebih memilih kesetiaan daripada kecemerlangan; mereka khawatir wibawanya dirongrong." Sebaliknya, organisasi yang bagus menghormati keragaman usia, gender, dan ras, ujar Rath dan Conchie, karena mereka tahu tim yang terdiri dari orang-orang yang mempunyai pikiran, latar belakang, dan pengalaman yang sama bukan resep kesuksesan di dunia yang beragam dan berubah cepat.

Mengapa orang mengikuti

Mengapa kita menghabiskan banyak waktu mempelajari pemimpin, tanya para penulis, tanpa bertanya kepada para pengikut apa yang dimaksud dengan kepemimpinan yang bagus? Lagi pula, Anda adalah seorang pemimpin hanya

kalau orang lain bersedia mengikuti Anda. Jangan bertanya pada seorang presiden apakah ia melakukan pekerjaannya dengan baik, bertanyalah pada orang-orang yang memilihnya. Penelitian penulis mengidentifikasi "empat kebutuhan pokok" pengikut:

1. Kepercayaan

Memercayai organisasi dan manajemennya penting untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Kalau memercayai kepemimpinannya, Anda akan termotivasi. Kepercayaan juga meningkatkan kecepatan dan efisiensi, karena Anda tidak perlu membangun setiap relasi setiap waktu. Tim yang sukses tidak bicara banyak tentang kepercayaan karena kepercayaan sudah ada dengan sendirinya. Hanya pada tim yang tidak sukses barulah ada masalah pada kepercayaan.

2. Belas kasih

Orang benar-benar ingin tahu bahwa atasan mereka peduli pada mereka sebagai manusia. Kalau mereka merasakan ini, akan lebih besar kemungkinan mereka untuk bekerja keras bagi organisasi dan tinggal lama di dalamnya.

3. Stabilitas

Orang ingin merasa bahwa organisasinya stabil, bahwa nilai intinya tidak berubah, selain bahwa masa depan finansial organisasi tersebut aman. Penulis membuat profil Simon Cooper, yang memimpin perusahaan Ritz-Carlton. Ia sangat menyadari bahwa banyak karyawannya menggunakan upah dari perusahaan untuk menafkahi keluarga yang besar. Baginya membuat posisi mereka stabil sama pentingnya dengan mencari tamu yang membayar.

4. Harapan

Kalau merasa antusias tentang masa depan, karyawan akan lebih melibatkan diri dan produktif. Salah satu peran kunci seorang pemimpin adalah menciptakan perasaan optimistis, tapi Rath dan Conchie menemukan bahwa sebagian besar pemimpin yang mereka wawancarai tidak melakukannya, dan malah menghabiskan waktu bereaksi terhadap kejadian. Pemimpin tidak sekadar merespons, mereka memprakarsai. Mungkin lebih mudah menerima pujian karena mengatur sebuah acara, atau efisien membersihkan *inbox*, tapi makna sesungguhnya dari kepemimpinan adalah kemampuan *membentuk masa depan*.

Pemimpin yang paling luar biasa, ujar Rath dan Conchie, "tidak melihat kesuksesan pribadi sebagai tujuan akhir". Sebaliknya, mereka ingin kegiatan dan visi mereka berlanjut setelah mereka pergi, diekspresikan dalam hidup para pengikut atau lembaga yang mewujudkannya. "Mungkin tes paling menentukan bagi seorang pemimpin bukanlah apa yang mampu Anda lakukan di sini dan saat ini," tulis mereka, "tapi sebaliknya apa yang terus tumbuh jauh setelah Anda pergi."

Komentar akhir

Orang cenderung menganggap kemahiran mereka sebagai sesuatu yang lumrah. Justru karena kita tidak bisa melihat diri kita sendiri dengan benar, tes seperti StrengthsFinder patut dilakukan (buku ini mencakup kode untuk tes *online* gratis) sehingga semuanya diangkat ke permukaan dan diartikulasikan. Setengah lusin kekuatan saya, contohnya, adalah Futuristik (membayangkan apa yang bisa terjadi); Ideasi (mendapatkan ide baru); Memimpin dengan *input* (mengumpulkan dan memberi informasi); Memimpin dengan Kecerdasan (diskusi ide); Memimpin dengan Pembelajaran (belajar karena ingin); dan Strategis (melihat jalan alternatif yang harus diambil). Memaparkan dengan

jelas hal-hal seperti ini berarti Anda tidak perlu menyesal bahwa Anda bukan seorang Penghubung, *Harmonizer, Includer,* atau hal lain yang bukan Anda.

Meskipun ada alasan kuat untuk mendukung pendidikan sekolah, dan bahkan tahun-tahun pertama di universitas dirancang untuk mengekspos kita terhadap sebanyak mungkin disiplin ilmu dan pengalaman, kehidupan dewasa adalah tentang mengonsentrasikan energi seseorang. Ini tidak berarti menjadi ahli di satu bidang sedemikian rupa sampai kita tidak bisa terus belajar atau membuat keterkaitan di antara beberapa hal. Namun, ini berarti menjadi jelas tentang bagaimana kita bisa memberi dampak terbesar, semata dengan menjadi versi yang lebih hebat dari diri kita saat ini.

Tom Rath & Barry Conchie

Rath yang lahir pada 1975 mempunyai gelar psikologi dari University of Michigan dan University of Pennsylvania. Setelah kuliah, ia bekerja untuk Gallup, di mana ia menjadi konsultan dan penasihat. Bukunya yang lain adalah How Full Is Your Bucket? Positive Strategies for Work and Life *(2004, bersama Donald O. Clifton) dan* Eat Move Sleep: How Small Choices Lead to Big Changes *(2013).*

Conchie adalah seorang konsultan di bidang kepemimpinan korporat, diagnostik tim, dan perencanaan suksesi. Dia bekerja sebagai pegawai negeri Inggris sebelum bergabung dengan Gallup di London, dan ditempatkan di kantor di Washington, D.C..

1981

Positioning

"Bahkan hari ini pun, banyak perusahaan berfokus membangun produk, bukan merek. Sebuah produk adalah sesuatu yang dibuat di pabrik. Sebuah merek adalah sesuatu yang dibuat dalam pikiran. Saat ini, agar sukses, Anda harus membangun merek, bukan produk."

"Heinz adalah perusahaan yang lebih besar dengan nama yang lebih besar, tapi Vlasic mengungguli penjualan Heinz untuk acar, dan Gerber mengungguli Heinz untuk makanan bayi. Sebuah perusahaan besar dengan reputasi besar biasanya tidak bisa bersaing dengan sukses melawan perusahaan lebih kecil yang memiliki posisi yang terdefinisi dengan baik. Ukuran tidak penting. Yang penting adalah positioning."

Singkat kata

Tidak masuk akal bila kita menghadapi secara frontal perusahaan nomor satu untuk sebuah produk atau kategori. Karenanya, kembangkan sebuah produk atau jasa baru yang bisa membuat Anda menjadi nomor satu.

Karya-karya terkait

The Innovator's Dilemma oleh Clayton Christensen
Blue Ocean Strategy oleh W. Chan Kim & Renée Mauborgne
Simplify oleh Richard Koch & Greg Lockwood
Marketing Myopia oleh Theodore Levitt

BAB 32

Al Ries & Jack Trout

Banyak orang merasa *Positioning: The Battle for Your Mind* adalah buku paling sederhana dan terbaik tentang pemasaran yang pernah ditulis, yang memperlihatkan kepada pembaca cara memosisikan sebuah produk atau jasa agar "memiliki" ruang mental khusus dalam pikiran masyarakat.

Konsep *positioning* menciptakan revolusi di bidang iklan dan pemasaran. Sebelum konsep *positioning* muncul, iklan dan pemasaran utamanya adalah menjadi yang "pertama", "terbaik" (lihat saja label lama). Setelah konsep ini muncul, perusahaan sering merasa nyaman mempromosikan diri dengan mengakui apa yang bukan mereka. Contohnya, kampanye terkenal Avis yang mengaku bahwa dia adalah nomor dua setelah Hertz dalam bisnis sewa mobil, tapi meminta masyarakat mencobanya karena "Kami berusaha sangat keras. (Kalau Anda bukan yang terbesar, Anda harus berusaha sekerasnya)".

Buku ini begitu sukses sehingga memaksa para penulisnya, Al Ries dan Jack Trout, berganti karier. Sebelumnya mereka berkarier di bidang periklanan, tapi kemudian menemukan bahwa yang benar-benar dihargai perusahaan adalah strategi pemasaran berdasarkan konsep *positioning* mereka, sehingga mereka menjadi ahli strategi pemasaran. Gagasan *positioning* ini kuat, ujar mereka, karena masuk akal, tidak saja dalam bisnis, tapi juga dalam hidup. Kebanyakan orang mengalami kemajuan tidak saja melalui kompetisi, tapi juga diferensiasi.

Positioning ditulis pada masa ketika Pan Am masih ada, Xerox dan IBM menguasai teknologi, dan O.J. Simpson membintangi iklan Hertz. Bahkan edisi 2001 pun, yang mencakup *update* atas teks asli pada garis pinggir, terlihat ketinggalan zaman. Namun, konsep *positioning* sendiri tak lekang waktu dan mudah membayangkan contoh baru dan iterasi saat Anda membaca.

Mendukung sesuatu, apa saja

Positioning semata adalah cara Anda membedakan diri dalam pikiran calon pembeli—apa yang Anda dukung di mata mereka. Pada zaman ketika setiap hari kita menghadapi sejumlah besar informasi dan iklan, tulis para penulis, bisa tampil sebagai pihak yang mendukung apa pun adalah sebuah pencapaian.

Anda tidak bisa menjadi "kreatif" dan mencoba merebut hati pelanggan dengan iklan yang cerdik, karena mereka sudah mempunyai pandangan yang teguh atas produk atau jasa Anda. Dan begitu mereka mempunyai pandangan itu, sangat sulit mengubahnya, meskipun Anda menghabiskan banyak uang untuk kampanye. Satu-satunya jalan untuk menerobos komunikasi massal yang membombardir masyarakat adalah memosisikan sebuah produk atau jasa dengan begitu jelas sehingga tanpa iklan, hal itu mengisi ruang dalam pikiran masyarakat (misalnya Volvo = keamanan, Fedex = dalam semalam; BMW = mengemudi). Pikiran manusia hanya mempunyai sekian banyak perhatian dan *bandwidth*. Mengingat dunia ini sudah "penuh dengan komunikasi", dengan anggaran iklan yang masif dan terus bertambah, satu-satunya pertahanan masyarakat adalah menyederhanakan, kembali pada apa yang mereka percaya dan pahami dengan jelas, dan menyaring sisanya.

Dari sudut pandang pemasaran, Anda harus mencari tahu pesan apa yang mempunyai peluang terbaik untuk melekat atau menjangkau pikiran orang. "Anda berkonsentrai pada persepsi produk, bukan realitas produk". Dalam politik iklan, bahkan dalam semua bidang kehidupan, persepsilah yang paling penting. Mengingat bahkan iklan, meskipun harganya mahal, sering kali gagal

mencapai tujuannya, tidaklah mengherankan bahwa hubungan masyarakat, atau bekerja untuk menciptakan atau membentuk persepsi tentang seseorang, produk, atau jasa, sudah melangkah jauh ke depan sebagai sebuah industri.

Yang orisinal dan terbaik

Semua orang ingat nama orang pertama yang mendarat di bulan (Neil Armstrong). Tidak banyak orang ingat siapa orang kedua. Semua orang bisa menyebutkan gunung tertinggi di dunia (Mount Everest). Tidak banyak yang tahu gunung tertinggi kedua. Saat menjual produk atau jasa, tidak penting apakah produk atau jasa Anda adalah yang terbaik; yang penting adalah apakah produk atau jasa Anda adalah yang pertama terpikir oleh orang. IBM bukanlah pencipta komputer (yang menciptakan komputer adalah Sperry-Rand, bersama Univac), tapi perusahaan komputer besar pertama—dan citranya sebagai perusahaan komputer besar melekat di benak banyak orang beberapa dekade kemudian. Coca-Cola adalah minuman berkarbonasi pertama, dan hingga sekarang masih menjadi nomor satu. Begitu pula Hertz adalah perusahaan sewa-mobil pertama, dan hingga saat ini masih menjadi nomor satu. Betul, memungkinkan menjadi nomor dua atau tiga dalam suatu hal dan tetap sukses. Namun, lebih mudah bila kita menjadi nomor satu.

Angka-angkanya menunjukkan bahwa merek pertama yang menjadi terkenal dalam sebuah kategori akan mendapatkan pangsa pasar dua kali lipat merek kedua, dan yang kedua mendapat dua kali lipat merek ketiga. Perhatikan merek seperti sup Campbell, Coca-Cola, pasta gigi Colgate, pisau cukur Gillette, ban Goodyear, sereal Kellogg, teh Lipton, permen karet Wrigley—daftarnya masih panjang. McDonald's akan selalu menjual lebih banyak daripada Burger King, Goodyear akan selalu menjual lebih banyak daripada Firestone, Harvard akan selalu lebih terkenal daripada Yale. Namun, ujar para penulis, "Kepemimpinan harus selalu dikomunikasikan dengan tingkat kerendahan hati tertentu". Selalu lebih baik mengingatkan orang akan autentisitas Anda, di mana Anda tidak perlu membual. *Tag line*

terbaik Coca-Cola sepanjang masa adalah "*The real thing*". Sederhana dan benar, karena apa pun merek yang pertama mengisi sebuah kategori, orang tentunya memersepsikannya sebagai *the real thing*. Ingat Heinz untuk produk kecap, Zippo untuk produk pemantik api, Xerox untuk mesin fotokopi. Produk mana pun yang menduduki urutan kedua setelah produk tersebut akan dipersepsikan sebagai imitasi.

Kalau Anda tidak bisa menjadi nomor satu, akuilah hal itu dan manfaatkan secara maksimal. Setelah Avis menjadi semakin besar, mereka mengenyahkan kampanye "*We Try Harder*" dan menggantikannya dengan "*Avis is going to be number one*" ("Avis akan menjadi nomor satu"). Ini hanyalah omong besar yang tidak menyenangkan, yang mengkhianati kampanye semula yang disukai masyarakat, yaitu kesan Avis sebagai produk tak diunggulkan. Orang mengingat Avis sebagai nomor dua dan Avis seharusnya bahagia diingat sebagai nomor dua. 7UP mencoba melakukan hal serupa dengan kampanyenya, "*America is turning 7UP*", yang menyiratkan bahwa masyarakat mulai beralih dari Coke dan Pepsi. Namun, masyarakat berpikir, "Itu tidak benar." Itu menyebabkan penghamburan uang iklan yang sangat banyak.

Tidak ada hal yang bertahan selamanya dan ada banyak merek besar yang dimatikan secara perlahan dan tak disengaja oleh pemiliknya. Xerox kehilangan fokus dan merosot karena mencoba masuk ke bidang komputer. Kodak melakukan hal sama ketika mencoba menjadi pemain di banyak bidang yang tidak ada hubungannya dengan fotografi. Apa pun yang mereka lakukan mengalami kegagalan, karena di benak masyarakat, Kodak hanya mempunyai satu arti: Fotografi.

Cari lubangnya

Sebagian besar perusahaan tidak nyaman menjadi pecundang yang sukses. Mereka ingin menjadi pemimpin. Namun, caranya bukanlah dengan bersaing secara frontal dengan merek yang sudah mapan, melainkan dengan menciptakan merek pemenang yang baru.

Sebagai pengikut industri, strategi terbaik untuk mendapatkan semacam dominasi adalah dengan "mencari lubang". Dengan kata lain, terhadap apa yang dilakukan industri secara keseluruhan, coba lakukan hal sebaliknya. Selama bertahun-tahun industri motor terobsesi membuat mobil yang lebih panjang, lebih rendah, dan lebih mulus. Lalu, datanglah Volkswagen Beetle: Pendek, gendut, jelek—dan populer. Slogan VW untuk pasar mobil di Amerika, yang terkenal untuk mesin besar: "*Think small*" ("Berpikir kecil").

Cara lain untuk menciptakan sebuah posisi dengan sebuah produk adalah dengan menetapkan harga tinggi untuk produk tersebut. Dalam masyarakat yang gemar konsumsi, orang bersedia membayar lebih mahal untuk hal-hal yang didesain untuk bertahan lama, seperti Mercedes-Benz. Chivas Regal menjadi merek Scotch terkemuka dengan berterus terang tentang betapa mahalnya merek tersebut. "Harga (tinggi atau rendah) adalah fitur utama dari produk itu," ujar penulis.

Pendekatan yang berlawanan bisa memberi hasil dalam periklanan, tanpa mengubah produknya sama sekali. Selama bertahun-tahun, semua iklan rokok menampilkan wanita cantik, karena sebagian besar perokok adalah laki-laki. Lalu, Philip Morris memutuskan untuk menjual rokok Marlboro dengan menampilkan pria—pria sejati: Koboi. Bagaimana cara mengiklankan produk Anda yang berbeda dari apa yang dilakukan orang lain?

Cara lain untuk menjadi nomor satu adalah dengan menyerang atau merebut posisi merek nomor satu saat ini. Ketika muncul laporan bahwa aspirin bisa membuat pedih lapisan jaringan lambung pada orang-orang tertentu dan menimbulkan reaksi alergi, Tylenol buru-buru menulis iklan tentang hal ini, menyerang merek aspirin keluaran Bayer dan mengakhirinya dengan kata-kata, "Untung ada Tylenol". Saat ini Tylenol adalah merek obat penahan sakit nomor satu di Amerika Serikat.

Menekankan autentisitas adalah cara yang terbukti mampu membawa kita ke puncak. Alkisah, tiga vodka buatan Amerika menguasai pasar Amerika. Biro iklan di balik sebuah merek lain, Stolichnaya, memutuskan memosisikannya dengan menekankan fakta bahwa merek ini adalah buatan

Leningrad, Rusia, sementara merek lain, dengan nama palsu Rusia seperti Samovar dan Smirnoff, dibuat di Pennsylvania dan Connecticut. Penjualan melonjak. "Orang suka melihat kaum atas dan berkuasa diekspos," ujar Ries dan Trout. "Mereka suka melihat gelembung pecah". Setelah Rusia menginvasi Afganistan, distributor Stolichnaya, Pepsico, ketakutan dengan asal produk Rusia, dan mengubah iklannya. Absolut kemudian diluncurkan dan merebut posisi teratas. Di benak penulis, Stolichnaya seharusnya mengatasi masalah ini dan tidak mengalihkan kepemilikan asal usul Rusia-nya. Peristiwa politik ternyata datang dan pergi. Yang penting adalah menciptakan dan mempertahankan posisi jangka panjang di benak orang.

Tergoda untuk memperpanjang

Strategi pemasaran yang paling bodoh, menurut penulis, adalah perpanjangan garis atau menggunakan nama sebuah produk mapan untuk meluncurkan produk baru. Contohnya, permen Life Savers, permen karet Life Savers; tisu Kleenex, handuk Kleenex. Meski logika dan intuisi tampaknya mendukung perpanjangan lini—diterima oleh perdagangan, diterima oleh konsumen, biaya iklan yang lebih rendah—kenyataannya ini hampir selalu gagal.

Tanqueray, merek gin, mencoba meluncurkan vodka Tanqueray Sterling. Sebuah kesalahan, karena di benak semua orang Tanqueray berarti gin. Perusahaan Levi's-Strauss mengira orang mau membeli celana jahitan kalau mereka tahu itu adalah buatan Levi-Strauss. "Levi's Tailored Classic" gagal. Namun, ketika Levi's Strauss meluncurkan produk yang sama dengan nama "Dockers", sebuah pasar global besar tercipta.

Setelah kegagalan perluasan merek selama beberapa dekade, banyak perusahaan besar masih belum mengerti. Yang terkini adalah sebuah perusahaan besar membeli sebuah merek, lalu menempatkan namanya di sebelahnya dengan font kecil, "A GE company" atau (dalam air kemasan, misalnya) "A Coca-Cola Company". Namun, apakah publik pernah peduli siapa pemilik sebuah perusahaan? Masyarakat hanya peduli dengan produknya. Ego korporat ti-

dak sanggup membayangkan bahwa, setelah perusahaan mendapatkan sebuah merek, masyarakat tidak mengenalnya. Kebenaran pahit: Merek penting bagi masyarakat, perusahaan tidak.

"Masyarakat menderita penyakit yang sama seperti produk," tulis Ries dan Trout. "Mereka mencoba menjadi segala hal untuk semua orang." Cadilac pernah berarti mobil Amerika yang besar dan mewah di benak publik. Lalu datanglah Cadillac Seville yang lebih kecil. Merek ini melonjakkan penjualan Cadillac, tapi melemahkan nama Cadillac. Masalahnya adalah para eksekutif dan investor selalu melakukan intervensi, menginginkan lini produk yang lebih besar. Ini mendatangkan pendapatan jangka pendek dan kenaikan laba, tapi sering kali mematikan mereknya dalam jangka panjang. Adalah kenyataan hidup yang sederhana, ujar Ries dan Trout, bahwa "posisi kuat di benak calon pembeli dibangun berdasarkan pencapaian besar. Bukan lini produk yang luas". Jangan mencoba membuat merek Anda segalanya.

Kekuatan sebuah nama

Namun, bagaimana cara menciptakan persepsi tentang diri Anda di benak masyarakat? Jadikan diri Anda dikenal karena pencarian atau tujuan atau minat yang membuat Anda mencurahkan hidup, saran penulis. Ini membuat orang ingin membantu, alih-alih melihat Anda hanya sebagai orang yang berjuang untuk diri Anda sendiri. Jadikan diri Anda dikenal sebagai orang yang banyak berupaya, meskipun gagal lebih dari separuh kali. Salah satu joki terhebat sepanjang masa, Eddie Arcaro, kalah dalam 250 perlombaan sebelum menang untuk pertama kali.

Strategi lain untuk membuat nama adalah *mengubah* nama Anda. Apakah Ralph Lauren akan menjadi Ralph Lauren bila namanya tetap Ralph Lifshitz? Apakah Marion Morrison akan menjadi besar bila tidak mengubah nama yang menjadi John Wayne? Bagaimana jadinya bila Kirk Douglas mempertahankan nama Issur Danielovitch? "Hanya ada ekuitas negatif pada sebuah nama yang buruk," ujar penulis. "Bila namanya buruk, segala

sesuatu cenderung menjadi lebih buruk. Bila namanya bagus, segala sesuatu cenderung menjadi lebih baik". Bila nama Anda terlalu mirip dengan nama orang lain, gantilah. Liza Minelli mungkin tidak akan pernah menjadi sebesar itu bila dia mengambil nama ibunya, Judy Garland, dan menjadi Liza Garland. Anda harus berbeda agar diperhatikan. Procter & Gamble tidak menamai deterjen barunya Ivory, nama sabun mereka yang sukses. Mereka menamakannya Tide. Toyota tidak mencoba menciptakan "Super Toyota" atau "Toyota Ultra", mereka meluncurkan Lexus.

Ketika Anda mendapatkan sebuah nama untuk perusahaan atau produk baru Anda, sebutkanlah dengan lantang sebelum menulisnya, dan lihat apakah orang bisa mengucapkannya dengan mudah dan menyukainya. "Pikiran bekerja dengan telinga, bukan mata". Sebuah contoh kontemporer: Jeff Bezos mengubah nama perusahaannya dari "Cadabra" karena bagi seorang karyawan lama terdengar seperti "Cadaver". Amazon, nama yang akhirnya ditetapkan Bezos, terdengar enak dan mencetuskan bayangan keluasan dan kelimpahan.

Untuk produk dan masyarakat, jangan pernah meremehkan kekuatan sebuah nama.

Komentar akhir

"*Law of Two*" yang digagas Ries dan Trout menyatakan bahwa biasanya ada satu merek yang dominan dalam sebuah kategori, dan sebuah perusahaan gagal dengan pangsa pasar yang signifikan. Coke dan Pepsi, Hertz dan Avis. Para pemain lain dalam kategori ini, yang namanya kurang dikenal, saling berebut bagian yang semakin berkurang. Bahkan ketika *Positioning* ditulis, ini tampaknya agak tidak berimbang, tapi kini dinamikanya menjadi lebih nyata. Perangai pemenang-mendapat-semuanya di arena *online*, dengan efek jaringannya di mana semakin sering sebuah *platform* digunakan, semakin kuat *platform* tersebut, berarti *the Law of One* lebih tepat. Di Amerika Serikat setidaknya, tidak ada pesaing sungguhan terhadap Facebook dalam

media sosial, Amazon mendominasi ritel *online*, dan meskipun Microsoft melakukan upaya dengan Bing, Google belum mempunyai pesaing kuat. Sebagaimana dikemukakan oleh Ries dan Trout, kesuksesan jarang diraih dengan bersaing secara frontal dengan yang nomor satu, tapi posisikan diri sebagai sesuatu yang berbeda, meskipun posisi tersebut lebih kecil. Instagram tidak bisa menjadi Facebook, tapi Instagram bisa mendominasi berbagi gambar *online*. Twitter tidak bisa menjadi Facebook, tapi Twitter bisa menjadi nomor satu di, yah, kicauan. Di dunia yang jenuh-media, perusahaan seharusnya merasa beruntung bahwa merek mereka dikenal karena sesuatu, meskipun ingin menjadi sesuatu yang lain. Adalah sebuah godaan untuk mengacaukan persepsi orang yang telah menjatuhkan banyak merek besar, persis sebagaimana kegagalan untuk lebih maju dalam teknologi atau inovasi.

Al Ries & Jack Trout

Ries, yang sekarang berusia 91 tahun, memimpin sebuah konsultan strategi pemasaran, Ries & Ries, bersama putrinya Laura Ries. Setelah lulus dari DePauw University pada 1950, ia bekerja untuk General Electric di bagian iklan sebelum, pada 1963, mendirikan biro iklan sendiri di New York City. Perusahaannya ini berkembang menjadi perusahaan strategi pemasaran Ries & Trout. Pada 2016, American Marketing Association memasukkan Ries ke Hall of Fame. Bukunya antara lain Focus: The Future of Your Company Depends On It *(1996) dan, bersama Laura Ries,* The 22 Immutable Laws of Branding *(1998),* The Fall of Advertising and the Rise of PR *(2002), dan* The Origin of Brands *(2004).*

Trout bekerja dengan Ries di General Electric sebelum bergabung dengan perusahaannya dan akhirnya menjadi mitra. Buku kunci lain yang ditulis duo ini adalah The Immutable Laws of Marketing *(1993). Trout juga menulis (bersama Steve Rivkin)* Differentiate or Die *(2000) dan* Repositioning *(2009). Kemudian, dengan perusahaan miliknya sendiri, Trout & Partners, ia*

menjadi penasihat untuk US State Department, bekerja dengan David Axelrod, penasihat Presiden Obama, dan mendirikan kantor di Tionghoa dan India. Ia menggeser penekanannya dari positioning *ke* repositioning, *atau menyoroti cacat pada pesaing agar produk atau jasa Anda bisa tampil menonjol. Trout meninggal pada 2017.*

2011

The Lean Startup

"Karena kita tidak mempunyai paradigma manajemen yang koheren untuk ventura baru yang inovatif... untuk setiap kesuksesan terdapat terlalu banyak kegagalan: Produk yang ditarik dari rak beberapa minggu setelah diluncurkan, usaha rintisan terkemuka yang dipuji pers dan terlupakan beberapa bulan kemudian, dan produk baru yang ujung-ujungnya tidak dipakai oleh siapa pun. Itu membuat kegagalan sangat menyakitkan. Bukan hanya kerusakan ekonomi yang terjadi pada setiap karyawan, perusahaan, dan investor; kegagalan ini juga menghamburkan sumber daya peradaban kita yang paling berharga: Waktu, gairah, dan keterampilan masyarakatnya. Gerakan The Lean Startup dicurahkan untuk mencegah kegagalan ini."

Singkat kata

Bila Anda sangat percaya pada gagasan Anda, bersedialah untuk terbukti salah dengan membiarkan gagasan Anda tak hentinya diuji. Apa pun yang bertahan setelah proses ini akan mempunyai pasar.

Karya-karya terkait

The Hard Thing about Hard Things oleh Ben Horowitz
The Art of the Start oleh Guy Kawasaki
The Fifth Discipline oleh Peter Senge
Principles of Scientific Management oleh Frederick Winslow Taylor
The Machine that Changed the World oleh James P. Womack, Daniel T. Jones & Daniel Roos

BAB 33

Eric Ries

Sebagai seorang *programmer* komputer, Eric Ries sudah hilang akal. "Sepanjang karier," ujarnya, "Saya selalu mendapat pengalaman bekerja keras menangani produk yang akhirnya gagal di pasar." Setiap kali sebuah perusahaan tidak berhasil, ia meyakini penyebabnya adalah solusi teknis yang tidak cukup atau ketepatan waktu pemasaran yang salah. Ia tidak pernah mempertanyakan kearifan konvensional tentang cara membangun dan meluncurkan sebuah produk, yang biasanya berarti: Mendapatkan rencana bisnis hebat yang akan membuat investor terpincut; membangun produk secara rahasia; dan meluncurkannya di hadapan publik yang bersemangat. Baru setelah segala sesuatu berulang kali gagal lepas landas, ia putus asa mencari solusi macam apa pun, semakin radikal semakin baik.

Di IMVU, usaha rintisan yang mencoba membangun semesta avatar *online*, Ries dinasihati oleh seorang investor untuk membuat pemasaran dan pelanggan menjadi sepenting Teknik IT sejak awal. Pada praktiknya, ini berarti meluncurkan produk jauh sebelum produk itu siap, senantiasa menguji varian dan fitur pada pelanggan lama dan siklus produk yang super cepat. Bagi seorang insinyur yang dilatih untuk mengenyahkan semua *bug* sebelum peluncuran dan membuatnya sesempurna mungkin, pendekatan ini terlihat salah. Namun ujar Ries, kesuksesan IMVU terjadi berkat iterasi radikal ini.

Sebuah *blog* yang mulai ditulis Ries tentang filsafat usaha rintisan "ramping" menjadi populer, dan ia mulai menyebarluaskan prinsipnya kepada wirausaha di seluruh dunia yang haus meraih kesuksesan lebih cepat. Hasilnya adalah *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.*

"Harapan saya sejak awal," tulis Ries, "adalah mencari cara untuk menghapus pemborosan luar biasa yang saya lihat di sekeliling saya: Usaha rintisan yang membuat produk yang tidak diinginkan siapa pun, produk baru yang ditarik dari rak, banyak mimpi yang tak terwujud."

Kecil kemungkinannya berteman: Kewirausahaan dan manajemen

Seperti banyak orang di dunia usaha rintisan teknologi, Ries terinspirasi oleh pada legenda wirausaha garasi yang perusahaan kecil miliknya menjadi korporasi besar. Banyak dari ceritanya meliputi fase masuk-bursa, ketika pelaku utamanya menjadi multijutawan dalam semalam. Bagaimana mereka sebenarnya membangun bisnis, cara mereka membuat keputusan krusial, sistem yang mereka gunakan, diringkas menjadi beberapa cuplikan. Semua hal "membosankan" ini kurang menarik dibandingkan kisah genius kreatif, kegigihan, dan kerja keras.

Namun, apa jadinya kalau, Ries bertanya-tanya, kesuksesan tidak seheroik itu? Apa jadinya kalau kewirausahaan lebih merupakan proses ketimbang seni, bahwa siapa pun yang memiliki kecerdasan yang lumayan bisa mengikutinya untuk keuntungan mereka? Pengalamannya di IMVU memberitahunya bahwa kewirausahaan yang sukses adalah tentang manajemen. Yaitu, tidak sekadar menyodorkan produk hebat (fokus insinyur), tapi juga berfokus pada pasar sejak awal (tanggung jawab manajer atau pendiri). Namun, manajemen konvensional, dengan perencanaan, strategi dan penelitian pasar, tidak dapat diterapkan pada usaha rintisan. Bagaimana mungkin, bila usaha rintisan itu bahkan belum jelas tentang siapa pelanggan mereka atau di mana pasar

mereka? "Perencanaan dan prakiraan hanya akurat kalau didasarkan pada riwayat operasional yang stabil dan lingkungan yang relatif statis," tulis Ries. "Usaha rintisan tidak memiliki keduanya."

Pemikiran usaha rintisan yang ramping, ujar Ries berharap, adalah tentang menekankan pada inovasi sistematis serta bakat manusia dan individu untuk menciptakan hal-hal baru. Dalam menyerukan ketelitian yang lebih ilmiah tentang aspek bisnis mana yang paling berharga atau yang menjadi penghambat terhadap sumber daya, dan mengamati keberlangsungan bisnis dengan perhatian forensik, Ries terinspirasi oleh Frederick Winslow Taylor (lihat Bab 44).

Sebuah pendekatan baru pada perusahaan baru

Ries mendefinisikan usaha rintisan sebagai "lembaga manusia yang dirancang untuk menciptakan produk dan jasa baru di bawah kondisi yang sangat tidak pasti". Kata-katanya dipilih dengan hati-hati. Istilah "lembaga manusia" mengingatkan kita bahwa sebuah ventura bisnis baru tidak semata tentang produknya, tapi juga orang-orang dan proses yang dilibatkan untuk menciptakan perusahaan yang berkelanjutan. Ini juga merujuk pada kenyataan bahwa wirausaha bisa ditemukan dalam sebuah unit korporasi besar, departemen pemerintah, atau perusahaan nirlaba sebagaimana juga di sebuah bengkel di Silicon Valley. Esensi sebuah usaha rintisan adalah inovasi, bukan struktur atau organisasi tempatnya bernaung. Perbedaan krusial lain antara usaha rintisan dan perusahaan lain adalah ketidakpastian yang melekat pada usaha rintisan. Hanya usaha rintisan (dan investor mereka) yang mengakui dan menerima ketidakpastian mentah ini, yang mempunyai kesempatan nyata untuk sukses, karena tidak terikat untuk menindaklanjuti beberapa rencana yang akan menghabiskan uang.

Pada masa awal IMVU, pendapatan yang masuk sangat sedikit. Mulanya, target bulanan hanya $300-500, dan dibutuhkan beberapa waktu untuk meningkat. Tim Ries bisa saja menggunakan iklan yang heboh, pemasaran

yang menarik perhatian, atau kampanye humas untuk mendapatkan lonjakan pendapatan guna memuaskan para investor awal. Namun, perilaku jenaka "metrik kebanggaan diri" atau "teater sukses" ini hanya akan menutupi keadaan sebenarnya dari berbagai hal, mengalihkan perhatian tim dari fokus mereka pada kemajuan yang stabil dengan metrik yang jelas.

Ries bicara tentang "*the audacity of zero*" yang umum bagi usaha rintisan. Terlalu mudah bagi mereka untuk pamer keberanian terkait masa depan yang besar, sebagaimana terlihat dalam rencana bisnis mereka yang hebat (tapi belum teruji), ketika pendapatan masih nol. Dibutuhkan keberanian untuk mengatakan kepada karyawan, investor, bahkan pasangan hidup, "Ini adalah nomor kami", meskipun nomor itu sangat sederhana sehingga membuat orang bertanya-tanya mengapa Anda mau repot. Namun, *audacity of zero* yang mengilap sering disertai dengan penghamburan besar, karena orang-orang yang terlibat dalam usaha rintisan dan para investor menghabiskan waktu dan uang untuk mendukung sesuatu yang tak seorang pun—meskipun antusias dengan gagasan besarnya—mau repot-repot mengujinya. Contoh besarnya adalah kegagalan era dot.com Webvan dan Pets.com, yang mendirikan infrastruktur sangat besar sebelum menyadari bahwa apa yang mereka tawarkan tidak memiliki pasar. Cara yang lain, menyajikan "produk prospektif minimal", bisa bertolak belakang dengan segala hal yang sudah diajarkan berulang kali oleh sang wirausaha tentang "melakukan segala sesuatu dengan upaya terkeras kita". Banyak wirausaha yang perfeksionis, sehingga sulit untuk merilis sesuatu yang jauh dari sempurna. Namun, pengadopsi awal di pasar memperhitungkan sesuatu yang baru dan belum dicoba, dan mereka biasanya bersedia memaklumi kekurangan sebuah layanan karena layanan itu adalah bagian dari sesuatu yang baru.

Kalau pendekatan perencanaan konvensional yang diprakarsai Webvan dan Pets.com berada pada satu ujung spektrum, di ujung yang satu lagi terdapat apa yang dinamakan oleh Ries etos "mari berlayar dan lihat apa yang terjadi". Yang pertama mempunyai terlalu banyak disiplin, yang kedua terlalu sedikit. Keduanya bukanlah cara ilmiah untuk memulai sebuah bisnis.

Metode ilmiah adalah membuat hipotesis, lalu mengujinya secara terus-menerus agar Anda tahu, secara empiris, aspek apa dari penawaran Anda yang berfungsi dan mana yang tidak berfungsi. Tentu saja, sebuah produk bisa ditawarkan dan kita melihat keberhasilannya, tetapi tanpa mengujinya, Anda tidak akan pernah tahu apa yang orang sukai tentang produk tersebut, atau tidak sukai, yang kalau dihapus dari produk itu bisa membangun pasar yang bahkan lebih besar.

Belajar dan pembelajaran: Elemen dari kesuksesan usaha rintisan

Karena ingin melihat segala sesuatu secara berbeda, Ries mencari ide dari industri lain. Ia menemukan manufaktur ramping (lihat Bab 50 tentang *The Machine that Changed the World*, karya Womack, dkk.) dan proses produksi Toyota yang terkenal, yang intinya adalah menyusutnya ukuran *batch* untuk menawarkan barang yang lebih disesuaikan pada kebutuhan pelanggan, produksi tepat waktu untuk menghapus penghamburan dan persediaan berlebih, dan siklus produk cepat untuk memasukkan banyak perbaikan kecil pada proses dan produk.

Dengan menerapkan etos ramping pada kultur usaha rintisan, Ries tiba pada tiga konsep yang sangat terkait: "Pembelajaran yang divalidasi"—usaha rintisan didirikan bukan untuk membuat produk atau jasa tertentu itu sendiri, tapi untuk belajar cara menciptakan bisnis yang berkelanjutan melalui pengalaman yang konstan guna melihat apa yang dinilai berguna atau berharga oleh orang-orang; "Membangun-mengukur-belajar"—dengan melihat bagaimana persisnya pelanggan merespons, Anda bisa menjauhkan diri dari sebuah gagasan atau tampil atau bertahan dengannya; dan "Akunting inovasi"—ini "hal membosankan" yang mencakup "cara mengukur kemajuan, cara menetapkan tahapan pencapaian, dan cara memprioritaskan pekerjaan"; berfokus pada proses pengembangan dan iterasi.

Kalau cara tradisional dalam menjalankan sebuah perusahaan adalah

efisiensi pada akhir produksi sebuah produk atau jasa, fokus usaha rintisan yang ramping adalah *pembelajaran*: membangun sebuah perusahaan yang tidak pernah berhenti mencari tahu apa yang sebenarnya diinginkan atau dibutuhkan masyarakat. Paradoksnya adalah bahwa Anda bisa mengombinasikan visi besar untuk perusahaan Anda dengan iterasi dan perubahan yang sering terhadap apa yang sebenarnya Anda ciptakan dan jual. Ukuran dari ambisi Anda berarti Anda lebih terbuka terhadap cara terbaik untuk mencapainya. Pembelajaran konvensional sering kali sangat mahal dan menyakitkan. Anda "belajar" sesuatu ketika usaha rintisan Anda runtuh, membuat investor merugi dan orang-orang kehilangan pekerjaan. Pembelajaran yang divalidasi berarti ditemukannya fakta-fakta empiris tentang penawaran usaha rintisan yang bisa diterapkan *sekarang* untuk membuat produk yang lebih baik, menggunakan sebuah alternatif atau sekaligus meninggalkan produknya. Cara konvensional adalah menindaklanjuti sebuah rencana bisnis meskipun ada banyak bukti bahwa rencana tersebut tidak akan berhasil. Ries bercerita tentang bagaimana ia menghabiskan ribuan jam membuat sebuah tambahan untuk mendatangkan layanan pesan singkat yang diminati banyak orang ke *platform* AVMU, tapi malah mendapati (melalui wawancara dan pengamatan terhadap orang-orang yang menggunakan situs ini) bahwa mereka tidak menginginkannya. Mereka lebih menyukai gagasan tentang layanan pesan singkat yang unik untuk situs itu, sehingga bisa berkenalan dengan teman-teman baru dan mengobrol dengan avatar mana saja. Ini adalah pembelajaran yang mahal. Ia sebenarnya bisa mengetahui sejak jauh lebih awal apakah sistem ini adalah sistem yang diinginkan orang, dengan mengujinya di awal.

Yang dilakukan sebuah usaha rintisan adalah berinovasi dengan cara tertentu, dan ini bisa dengan mudah terjadi dalam sebuah perusahaan besar bila ada kemauan. Intuit menjadi perusahaan yang signifikan melalui perangkat lunak TurboTax miliknya yang digunakan untuk mengisi laporan pajak. Setiap tahun, Intuit merilis versi baru produk itu, dengan beberapa fitur baru yang diharapkan bisa membuatnya terjual lagi. Namun, setelah menganut filsafat usaha rintisan yang ramping, tim TurboTax mulai melakukan ratusan

tes inovasi baru pada perangkat lunak itu, merilis perubahannya setiap akhir minggu. Minggu berikutnya, data yang masuk memandunya ke fitur yang akan dipertahankan, atau ditinggalkan. Para wirausaha dalam organisasi suka melakukannya karena melibatkan pembelajaran yang terus-menerus. Para manajer level menengah dan pemimpin yang mempunyai masalah dengan ini, ujar pendiri Intuit Scott Cook kepada Ries, adalah mereka yang mencapai posisi mereka karena merupakan analis yang mahir, bukan penguji empiris. Sementara berdasarkan model tradisional Intuit butuh rata-rata lima setengah tahun untuk mengembangkan produk baru yang mungkin menghasilkan pendapatan sebesar $50 juta, kini mereka menghasilkan jumlah yang sama dengan produk yang dikembangkan dalam waktu enam bulan, dan menciptakan rangkaian produk yang jauh lebih besar daripada sebelumnya. Kesuksesan berasal dari "mematikan segera hal-hal yang tidak masuk akal dan memperkuat hal-hal yang masuk akal".

Komentar akhir

Filsafat usaha rintisan yang ramping bukanlah mode sesaat dan berpengaruh, karena ini adalah penerapan metode ilmiah terhadap bisnis. Sebagaimana dikemukakan oleh Karl Popper dalam *The Logic of Scientific Discovery* (lihat *50 Philosophy Classics*), sebuah teori bukanlah teori sampai bisa dipalsukan. Ilmu pengetahuan (dan bisnis) berproses dari hipotesis yang silih berganti dan diikuti oleh eksperimen dan pengujian. Bila tidak menguji konsep bisnis, produk, fitur, dan kampanye pemasaran Anda secara terus-menerus di dunia nyata, kemungkinan hanya soal waktu sebelum Anda gagal atau kehilangan pangsa pasar. Adalah kebenaran yang diamati dengan baik bahwa beberapa bisnis besar bertumpu pada model bisnis asli mereka. Karena penjualan yang kurang atau tekanan investor atau keduanya, mereka terpaksa mengubah taktik dan menemukan sesuatu yang sungguh populer—"kesuksesan tak terduga" yang dibicarakan Peter Drucker dalam *Innovation and Entrepreneurship*.

The Lean Startup sudah berusia tujuh tahun, dan meskipun merupakan prinsip yang berlaku selamanya, prinsip ini memiliki banyak contoh (Groupon, Dropbox, Zappos) yang sekarang cukup dikenal. *The Startup Way* (2017) bercerita tentang pengalaman Ries membantu perusahaan mapan tetap berbisnis dan tumbuh.

Eric Ries

Ries yang lahir pada 1978 masih kuliah di Yale University ketika mendirikan perusahaan pertamanya, Catalyst Recruiting, yang menyediakan profil mahasiswa untuk dipertemukan dengan pemberi kerja potensial. Perusahaan itu gulung tikar saat terjadi ledakan dot.com dan Ries pindah ke Silicon Valley, bekerja sebagai pengembang untuk There.com, sebuah dunia realitas virtual online. *Setelah kegagalannya pada 2004, ia menjadi rekan-pendiri IMVU. Ia mengundurkan diri sebagai chief technology officer pada 2008 dan bergabung dengan perusahaan modal ventura Kleiner Perkins sebagai penasihat. Ia menduduki jabatan entrepreneur-in-residence di Harvard University dan sering memberikan ceramah.*

2013

Lean In

"Selama beberapa dekade, kita berfokus memberi perempuan pilihan untuk bekerja di dalam atau luar rumah. Kita merayakan kenyataan bahwa perempuan mempunyai hak untuk membuat keputusan ini, dan sudah sepantasnya begitu. Namun, kita harus bertanya pada diri kita sendiri apakah kita sudah sedemikian terfokus untuk mendukung pilihan pribadi sehingga gagal mendorong perempuan untuk bercita-cita menjadi pemimpin. Sudah waktunya kita menyemangati perempuan yang ingin duduk di meja, mencari tantangan, dan bertahan pada karier mereka."

"Terkadang saya bertanya-tanya seperti apa rasanya menjalani hidup tanpa dicap berdasarkan jenis kelamin saya. Saya tidak bangun sambil berpikir, 'Apa yang akan saya lakukan hari ini sebagai CEO berjenis kelamin perempuan di Facebook?' Namun, seperti itulah biasanya orang lain merujuk saya. Ketika orang bicara tentang pilot perempuan, insinyur perempuan, atau pembalap perempuan, kata 'perempuan' menyiratkan rasa heran. Para lelaki di dunia profesional jarang dilihat melalui lensa gender yang sama. Pencarian Google terhadap 'CEO laki-laki Facebook' mengembalikan pesan ini: ' Tidak ditemukan'."

Singkat kata

Lebih banyak perempuan di jajaran atas tidak saja baik untuk perempuan; perempuan hanya akan sukses kalau diwakili oleh separuh pasar mereka.

Karya-karya terkait

The Effective Executive oleh Peter Drucker
How Google Works oleh Eric Scmidt & Jonathan Rosenberg

BAB 34

Sheryl Sandberg

Saat berbicara di sebuah konferensi di Arab Saudi, Bill Gates diminta memberi saran terbaiknya untuk kesuksesan bisnis. Pertama, ujarnya, Anda tidak akan pernah mencapai potensi ekonomi Anda bila separuh dari populasi, dengan semua otak, bakat, dan sudut pandang yang berbeda, disingkirkan dari angkatan kerja.

Segalanya tentunya jauh berbeda di Barat, tapi yang menyentak Sheryl Sandberg, *chief operating officer* Facebook, saat meniti karier di perusahaan itu adalah bahwa revolusi kerja perempuan masih harus menempuh jalan panjang. Dalam istilah historis, kesetaraan di tempat kerja adalah konsep yang baru muncul belakangan ini, tapi meskipun demikian Sandberg ingin menyelidiki alasan mengapa perempuan belum mencapai kesetaraan yang didambakan generasi orangtua mereka. Lumrah untuk berfokus pada alasan institusional, tapi seharusnya ada faktor lain yang perlu dipertimbangkan, ujar Sandberg. Ketika tumbuh dewasa, ia sering mendengar tentang "masyarakat" yang menahan mundur perempuan, tapi hampir tidak pernah mendengar tentang peran yang mungkin dimainkan oleh sikap perempuan. Perempuan bisa menjadi musuh terburuk diri mereka sendiri di dunia kerja, ujarnya, karena itu kita perlu bertempur di kedua garis depan—garis depan institusional *dan* psikologis. Tidak ada gunanya menempatkan aturan atau

kuota terhadap kontribusi perempuan bila ada insentif atau tekanan yang halus dan belum ditangani yang membuat perempuan enggan berusaha meraih pekerjaan level tinggi, duduk di posisi utama, atau "kukuh meraih karier setinggi-tingginya".

Ia mengakui bahwa banyak perempuan tidak tertarik pada karier atau kekuasaan, bahwa kontribusi mereka hanyalah mengejar keinginan mereka, apa pun itu, atau mengasuh keluarga. Ia juga mengakui bahwa kemampuan membuat keputusan adalah hak istimewa yang tidak dimiliki jutaan perempuan, baik di Amerika maupun di seluruh dunia. Ia menyadari adanya kritik yang ditujukan pada dirinya, bahwa baginya mudah saja untuk "kukuh meraih karier setingginya", karena ia kaya dan mampu menggaji pengasuh anak dan tenaga pembersih serta bantuan lain. Namun, nasihat yang ia berikan, ujarnya, berguna bagi dirinya "jauh sebelum saya mendengar tentang Google atau Facebook", dan berlaku bagi perempuan pekerja di mana pun mereka.

Lean in: Women, Work, and the Will to Lead, yang ditulis bersama Nell Scovell, adalah bacaan cerdas untuk siapa pun dalam bisnis, laki-laki atau perempuan, karena menunjukkan bahwa kebijakan yang ramah-perempuan dan ramah-keluarga bisa membuat perbedaan dalam organisasi Anda. Bila tidak mengakui dan menghargai sebuah kelompok besar dalam populasi, serta perbedaan mereka, Anda mungkin akan mendapatkan tempat kerja satu-dimensi yang tidak pas untuk menciptakan produk dan jasa yang melayani pasar potensial Anda secara menyeluruh.

Perempuan dan pekerjaan: Visi dan realitas

Ketika Sandberg menjalani masa kuliah pada akhir 1980-an, tidak ada perbedaan dalam kemampuan atau ekspektasi antara mahasiswa pria dan wanita di kelasnya. Dia beranggapan hal ini akan berlanjut di dunia kerja, tapi dua puluh tahun kemudian ia bisa melihat bahwa kebanyakan orang dalam posisi eksekutif adalah laki-laki dan bahwa banyak perempuan dengan level pendidikan sarjana malah tinggal di rumah atau melakukan pekerjaan

purnawaktu yang levelnya rendah. Situasinya sesuai harapan para pihak; yaitu perusahaan dan organisasi lebih berinvestasi pada laki-laki karena laki-laki lebih besar kemungkinannya untuk bertahan lama dan mengembalikan investasinya. Tahun-tahun ketika perempuan mampu mencapai kemajuan terbesar dalam karier profesional adalah tahun-tahun yang sama ketika tubuh mereka siap untuk menghasilkan keturunan, dan sulit melakukan keduanya.

Pendidikan perempuan semakin lebih tinggi daripada pendidikan laki-laki, tetapi ada sesuatu yang terjadi ketika mereka mulai bekerja. Saat kariernya semakin maju, keterampilan yang dibutuhkan untuk mendapatkan gelar sarjana terbukti bukanlah keterampilan yang dibutuhkan untuk mendapatkan posisi tinggi di sebuah organisasi, yang melibatkan kemahiran mempromosikan diri dan keberanian mengambil risiko. Sebuah studi pada 2012 menunjukkan kemungkinan perempuan mencapai jajaran eksekutif adalah separuh dari laki-laki. Ini mungkin karena pekerjaan yang melibatkan kekuasaan, tanggung jawab, dan sangat menantang lebih menarik bagi laki-laki. Ada tanda-tanda bahwa perempuan milenial muda sama ambisiusnya dengan pria, tapi pria mempunyai cara khusus untuk menghargai pekerjaan level tertinggi, sehingga memiliki kemungkinan lebih besar untuk memperolehnya. "Perempuan yang agresif dan gigih melanggar peraturan tak tertulis tentang perilaku sosial yang bisa diterima," tulis Sandberg. "Laki-laki yang ambisius dan berkuasa dan sukses senantiasa dipuji, tetapi perempuan yang memiliki kualitas sama sering kali harus menanggung akibat sosialnya". Mengingat eskpektasi kultural yang mendalam ini, tak heran kemajuan yang diraih perempuan selama ini kurang dari apa yang diharapkan.

Mengakui perbedaan

Sandberg mengakui ada perbedaan biologis antara laki-laki dan perempuan; misalnya perempuan mempunyai sifat mengasuh sementara laki-laki bersifat lebih asertif, tapi masyarakat meneguhkan setiap perbedaan dan membentuk ekspektasi tentang apa yang boleh mereka lakukan dan bagaimana mereka

harus berperilaku. Tampaknya masih tabu bagi anak perempuan untuk mendominasi atau suka memerintah, contohnya, tapi anak laki-laki yang mengatur orang lain dipandang jujur dan terfokus. Anak laki-laki dan laki-laki memperoleh peneguhan positif atas semangat mereka mengejar cita-cita sepanjang hidup mereka. Anak perempuan dan perempuan terbiasa direndahkan setiap kali menunjukkan tekad dan kegigihan yang sama. Mereka digambarkan sebagai "tidak ramah", "terlalu agresif", "tidak disukai".

Karena perempuan secara tradisional dipandang lebih komunal, sensitif, dan dermawan, hal ini terbawa ke tempat kerja. Masalah "pengabaian gender" ini antara lain karena perempuan merasa harus bersikap dengan cara tertentu, tapi dengan sikapnya itu, mereka rugi secara profesional. Contohnya, tidak ada yang mengharapkan seorang laki-laki melakukan upaya khusus untuk membantu rekannya, jadi ia tidak dihukum bila tidak membantu, tapi kalau tidak menawarkan bantuan, perempuan dianggap keras atau egois, dan berisiko dikucilkan. Entah mereka mau atau tidak, perempuan harus "selalu menyenangkan", mengombinasikan kebaikan dengan kekerasan hati.

Sandberg sangat tidak puas dengan stereotip seperti ini, tapi alih-alih bersikap seolah-olah hal ini tidak ada, ia menyarankan perempuan—dalam batas tertentu—bertindak sesuai harapan, tapi mengubahnya menjadi kekuatan. Dengan berfokus pada kebaikan bersama dan keadilan yang objektif, seorang perempuan bisa menjadi berharga bagi perusahaan dan mengungguli laki-laki. Saat merundingkan gaji, ia harus menghindari berbicara atas nama dirinya sendiri dan berbicara atas nama tim, atau atas nama semua perempuan yang berada dalam posisi serupa. Komunalitas, yang dianggap sebagai kelemahan perempuan, bisa diubah menjadi keuntungan yang bermanfaat bagi mereka, perusahaan, dan kaum perempuan secara umum.

Sindrom orang gadungan

Ketika Forbes menempatkan Sandberg pada urutan nomor lima dalam daftar "Perempuan paling berpengaruh", di atas Michelle Obama, ia merasa

"malu dan terekspos". Ia mengatakan pada semua orang bahwa daftar tersebut konyol dan tidak ilmiah, dan minta rekan-rekannya menghapus *posting*-an mereka tentang hal ini di Facebook. Lalu, asisten eksekutifnya bicara empat mata dengannya dan memintanya berhenti menyangkal pernyataan Forbes dan semata mengatakan "Terima kasih". Lagi pula, lelaki mana yang mampu melakukan apa yang ia lakukan? Meskipun ia adalah orang paling senior urutan kedua di Facebook, ia berkata:

"Saya masih menghadapi situasi yang saya khawatirkan di luar kemampuan saya. Saya masih mengalami hari-hari ketika saya merasa gadungan. Dan sampai sekarang, saya mendengar orang lain membicarakan saya sementara para lelaki yang duduk di sebelah saya tidak dibicarakan. Namun, sekarang saya tahu cara menarik napas dalam dan mengangkat tangan. Saya sudah belajar untuk duduk di meja."

Dia tidak sendiri; banyak studi menunjukkan bahwa perempuan sering merasa seperti orang gadungan dalam peran mereka dan menilai performa sendiri secara sangat tidak adil, sementara laki-laki cenderung melakukan hal sebaliknya; menilai performa sendiri lebih baik daripada kenyataan. Dan sementara perempuan umumnya menganggap kesuksesan mereka adalah berkat nasib baik atau koneksi atau mentor yang tepat, laki-laki menganggap kesuksesan mereka adalah karena diri mereka sendiri. Perempuan tampaknya tidak suka bila kata "kuat" atau "kekuatan" dikaitkan pada mereka. Namun, saat Anda melakukan apa pun, membuat terobosan baru, bisa dipastikan tidak semua orang akan menyukai Anda. Dalam tinjauan kinerja pertama Sandberg dengan CEO Facebook Mark Zuckerberg, Mark mengatakan padanya bahwa ada satu hal yang mungkin akan menghambatnya: Keinginan untuk disukai semua orang. Setelah melepaskan keinginan bawah sadar ini, ia semakin bersemangat mengambil risiko, tidak saja di lingkungan Facebook, tapi juga di luar, untuk berbicara tentang berbagai isu yang berhubungan dengan perempuan dan kerja. "Menulis buku ini bukan hanya berarti saya

mendorong orang lain untuk berkukuh meraih karier setingginya," ujarnya, "Saya pun berkukuh untuk melakukannya. Menulis buku ini adalah apa yang akan saya lakukan bila saya tidak takut."

Tempat kerja bisa sangat keras dan ada banyak hal yang dipertaruhkan. Semata mengenali sisi emosional pekerjaan bisa menjadikan Anda atasan yang lebih baik, ujar Sandberg. Boleh saja kita sesekali menangis di tempat kerja, atau setidaknya menenangkan diri. Lagi pula, kalau perempuan tidak pernah menangis, ini sama saja mengakui bahwa tempat kerja harus dikelola sesuai peraturan dan harapan laki-laki. Misi Sandberg bukan untuk memastikan agar perempuan "membaur", tapi dengan memiliki keberanian menjadi diri mereka sendiri, perempuan mengubah kultur bisnis dan organisasi menjadi lebih baik.

Sandberg sudah tidak percaya lagi pada "dua diri", diri di pekerjaan dan diri di rumah. Orang seharusnya membawa semua diri mereka ke tempat kerja, termasuk motivasi pribadi yang memengaruhi keputusan karier yang ada di depan mereka. Pemimpin terbaik tidaklah sempurna; mereka *autentik*, yang berarti mereka bersedia mengekspresikan emosi. Orang-orang harus melihat bahwa Anda bersemangat tentang berbagai hal dan menginginkan yang terbaik. Ini bukan kelemahan, melainkan pertanda komitmen.

Laki-laki yang berkukuh

Anda tidak akan mendengarnya di buku tentang feminisme, tapi Sandberg menyatakan dengan tegas bahwa "satu keputusan karier paling penting yang dibuat seorang perempuan adalah apakah dia akan mendapatkan pasangan hidup dan siapa pasangan hidupnya". Ada sebuah gagasan bahwa hanya perempuan yang tidak menikah yang bisa meraih posisi teratas, mengingat waktu dan energi yang harus ia curahkan, namun hampir semua perempuan yang ia kenal yang memegang posisi kepemimpinan senior mempunyai pasangan yang mendukung mereka sepenuhnya—tidak saja mendukung dalam hal cita-cita, tapi juga dalam membantu tugas mereka mengasuh anak-anak, pekerjaan rumah tangga, dan kesediaan untuk berpindah kota bahkan negara.

Ahli manajemen Elisabeth Moss Kanter pernah bertanya: "Apa hal terbaik yang bisa dilakukan laki-laki untuk membantu kepemimpinan perempuan?" "Cucian," jawabnya. Suami Sandberg, Dave Goldberg, yang meninggal tiba-tiba pada 2015, adalah pemain sukses di bidang teknologi, bekerja untuk sebuah perusahaan Yahoo, lalu menjadi CEO SurveyMonkey. Namun, ia membatasi jam kerjanya untuk menjadi ayah yang terlibat langsung mengasuh anak-anak, agar istrinya bisa menjalankan tugas beratnya di Facebook. Kaum tradisionalis mungkin berkata langkah seperti itu melemahkan suami, tapi Sandberg menunjukkan bahwa relasi yang lebih setara dalam hal pekerjaan dan tugas sehari-hari dan pengasuhan anak lebih membahagiakan karena mereka lebih setara. Dan pengalamannya adalah bahwa "pasangan yang berbagi tanggung jawab domestik lebih sering melakukan hubungan intim. Mungkin ini kontraintuitif, tapi cara terbaik bagi seorang laki-laki untuk merayu istrinya adalah dengan mencuci piring".

Terkadang, Sandberg merasa sangat bersalah karena tidak bisa menghadiri beberapa acara anak-anaknya karena harus pergi untuk pekerjaan, tapi ia terhibur dengan tulisan dalam sebuah laporan 2006 yang menyatakan bahwa "anak-anak yang diasuh secara eksklusif oleh ibu mereka tidak berkembang secara berbeda daripada anak-anak yang juga diasuh oleh orang lain". Anak-anak yang ibunya tidak selalu berada di dekat mereka tidak kalah dalam hal keterampilan kognitif, kompetensi sosial, atau kemampuan membentuk relasi yang baik. Yang lebih penting dalam perkembangan anak adalah mempunyai ayah yang responsif dan positif, ibu yang mendorong anak-anak mereka untuk melakukan berbagai hal dan belajar sendiri, dan orangtua yang intim secara emosional dengan satu sama lain. Kata-kata inilah dari laporan tersebut yang mendorong Sandberg membuat keputusan: "Pengasuhan eksklusif yang dilakukan seorang ibu tidak ada kaitannya dengan apakah seorang anak akan tumbuh dengan baik. Karenanya, tidak ada alasan bagi seorang ibu untuk merasa seolah-olah mereka membahayakan anak-anak mereka kalau memutuskan untuk bekerja".

Bahkan, mungkin hal yang paling mengubah segala sesuatu adalah kalau

anak laki-laki melihat ibu mereka membangun karier yang sukses sambil pada saat bersamaan mempertahankan keluarga yang penuh kasih. Dan sama pentingnya adalah anak laki-laki melihat ayah mereka yang sama ambisiusnya tentang apa yang mereka inginkan untuk keluarga dan kehidupan rumah tangga mereka sebagaimana apa yang mereka inginkan untuk pekerjaan mereka. Ini adalah sebuah revolusi, ujar Sandberg, yang hanya bisa terjadi "satu keluarga sekaligus".

Beristirahat sejenak

Tergantung pada negara tempat Anda tinggal dan undang-undangnya, mengombinasikan pekerjaan dengan tugas sebagai ibu bisa membawa akibat yang signifikan untuk karier seseorang. Sandberg memperhatikan bahwa, setidaknya di Amerika Serikat, "Pendapatan tahunan rata-rata perempuan turun 20% bila mereka berhenti bekerja selama hanya satu tahun. Pendapatan tahunan rata-rata turun 30% setelah dua hingga tiga tahun, yang merupakan waktu rata-rata perempuan profesional mengundurkan diri dari pekerjaan".

Beberapa perempuan sangat menginginkan menjadi ibu purnawaktu selama beberapa tahun pertama kehidupan anak mereka, sementara ibu-ibu lain mengundurkan diri dari pekerjaan secara lebih permanen semata karena biaya pengasuhan anak sedemikian tinggi sehingga kembali bekerja terlihat tidak ekonomis. Sandberg berkilah ini adalah cara yang salah dalam melihatnya. Meskipun mahal, pengasuhan anak adalah investasi untuk masa depan keluarga Anda, karena Anda kemungkinan menghasilkan uang jauh lebih banyak pada masa depan bila tetap bekerja daripada istirahat bekerja selama beberapa tahun. Sandberg berbicara tentang keputusannya, ketika masih bekerja di Google dan Facebook, untuk kembali bekerja tak lama setelah mempunyai anak. Betul, ini sering terlihat sulit, tapi ia juga mencintai orang-orang yang bekerja dengannya dan memercayai secara mendalam kedua misi organisasi, jadi menjauhi ini semua selama berbulan-bulan atau bertahun-tahun juga terlihat salah. Pilihannya tidak mudah, bekerja atau

mengasuh anak, tapi Anda harus membuat keputusan yang tepat untuk Anda. Ia ingat badai kritik terhadap keputusan CEO Yahoo Marissa Meyer untuk bekerja selama cuti hamil "berasal hampir seluruhnya dari perempuan lain". Yang paling penting, perempuan jangan membuat keputusan secara terburu-buru dan perlu mendukung keputusan perempuan lain, daripada bersikap merasa paling benar sendiri. Tidak ada hal yang lebih menyakitkan, meskipun jelas tidak benar, daripada dituding sebagai ibu yang buruk atau sembrono; terutama bila yang mengatakannya adalah perempuan lain.

Komentar akhir

Buku seperti *Lean Out: The Struggle for Gender Equality in Tech and Start-up Culture* (Elissa Shevinsky) mengkritik Sandberg karena mencoba menekuk perempuan terlalu jauh agar menjadi seperti laki-laki di perusahaan teknologi, dan mencaci kultur mereka yang sangat laki-laki. Kesenjangan yang sangat lebar antara klaim korporasi ini, dan kenyataan, ditunjukkan di episode "Google Letter" pada 2017, di mana seorang laki-laki, insinyur perangkat lunak Yahoo, menulis komentar anonim yang menyerang apa yang ia yakini adalah upaya perusahaan yang salah arah tapi benar secara politis, yaitu merekrut lebih banyak perempuan. Menurutnya, perwakilan perempuan sangat rendah di perusahaan teknologi semata karena mereka tidak cocok untuk pekerjaan itu.

Kontroversi ini membuat orang-orang teringat akan daftar panjang perempuan yang memberi kontribusi nyata pada industri komputer, dari Grace Hopper (Univac) hingga Deborah Estrin (internet), hingga sejumlah besar perempuan yang memberi kontribusi besar pada perusahaan seperti Amazon dan Google. Tampaknya, butuh waktu untuk menggeser persepsi. "Perubahan nyata akan tiba," tulis Sandberg, "ketika perempuan kuat tidak lagi merupakan pengecualian". Mudah saja mengkritik orang karena jenis kelamin atau ras ketika mereka adalah minoritas, karena mereka menonjol. Namun, "Bila perempuan memegang 50% pekerjaan puncak," ujarnya, "tidak

mungkin membenci begitu banyak orang. Apa pun yang terlihat normal akan diterima."

Sheryl Sandberg

Sandberg yang lahir pada 1969 di Washington, D.C. tumbuh dewasa di North Miami Beach, Florida. Ia meraih gelar sarjana untuk ekonomi dari Harvard College dan memenangkan penghargaan sebagai mahasiswa lulusan terbaik. Ia bekerja selama setahun di World Bank di bawah mentor Larry Summers sebelum melanjutkan pendidikan MBA di Harvard Business School. Setelah setahun di McKinsey, sebuah konsultasi manajemen, ia kembali bekerja untuk Larry Summers di Kementerian Keuangan AS selama Krisis Finansial Asia.

Pada 2001, Sandberg menjadi kepala penjualan dan operasi online *di Google, dan ia bertahan hingga 2008. Sebagai Chief Operating Officer di Facebook, ia adalah penanggung jawab semua operasi bisnis, termasuk penjualan iklan dan pemasaran, juga sumber daya manusia dan kebijakan publik. Selain Facebook, ia duduk di jajaran direksi Walt Disney Corporation, Women for Women International, dan Center for Global Development.*

Pada bulan Mei 2015, suami Sandberg, Dave Goldberg meninggal tiba-tiba karena penyakit jantung. Dalam Option B: Facing Adversity, Building Resilience and Finding *(2017), yang ditulis bersama psikolog Adam Grant, ia menulis tentang dampak kematian suaminya terhadap keluarganya.*

2015

How Google Works

"Mantra terkenal Google 'Jangan jahat' tidak sepenuhnya seperti rupanya. Betul, mantra ini secara sungguh-sungguh mengekspresikan nilai dan aspirasi sebuah perusahaan yang dirasakan secara mendalam oleh karyawan... Ketika insinyur yang menghadiri rapat Eric menyebutkan fitur baru yang diusulkan ini 'jahat', ia menarik tali untuk menghentikan produksi, memaksa semua orang menilai fitur yang diusulkan dan menentukan apakah fitur tersebut konsisten dengan nilai perusahaan. Setiap perusahaan membutuhkan pedoman kultural 'Jangan jahat' yang menyinari semua lapisan manajemen, rencana produk, dan politik kantor."

"Untuk berinovasi, Anda harus belajar untuk gagal dengan baik... Proyek gagal mana pun harus menghasilkan wawasan pasar yang berharga secara teknis, pengguna yang bisa membantu menginformasikan upaya selanjutnya. Ubah gagasan, jangan dimatikan: Sebagian besar inovasi hebat dunia dimulai dengan aplikasi yang berbeda sepenuhnya, jadi ketika Anda mengakhiri sebuah proyek, perhatikan komponennya dengan cermat untuk mengetahui apakah bisa diterapkan lagi di tempat lain."

Singkat kata

Hanya dengan menciptakan kultur pembelajaran dan inovasi Anda akan menarik orang-orang yang tepat ke perusahaan Anda.

Karya-karya terkait

Rise of the Robots oleh Martin Ford

Steve Jobs oleh Walter Isaacson

The Human Side of Enterprise oleh Douglas McGregor

My Years with General Motors oleh Alfred P. Sloan

The Everything Store oleh Brad Stone

BAB 35

Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg

Google mengubah kehidupan modern adalah hal yang sudah jelas. Kebanyakan orang yang berusia di atas 25 tahun akan ingat ketika pertama kali mencoba mesin pencarian ini, yang menyediakan informasi yang kita cari dengan cara yang cerdas dan ajaib.

Gagasan menghadirkan pencarian yang jauh lebih baik terpikir oleh Larry Page ketika ia terjaga pada suatu malam dari sebuah mimpi. Apakah mungkin, pikirnya, memasukkan dan memeringkat setiap halaman di World Wide Web agar istilah pencarian mana pun akan menghasilkan informasi yang tepat? Setelah berhitung, ia menyadari bahwa hal ini mungkin terlaksana.

Sebagai sebuah perusahaan, Google dibangun berdasarkan wawasan bahwa bila mendahulukan ilmu pengetahuan dan matematika, Anda akan memperoleh jawaban mengejutkan terhadap segala sesuatu yang sebelumnya tidak bisa dipecahkan atau berada di alam khayal. Modus operandi Google adalah kebalikan dari sebagian besar perusahaan. Alih-alih memulai dengan sebuah model bisnis lalu bekerja mundur untuk mencari produk yang memenuhinya, Google terlebih dulu mencari "seperangkat wawasan teknis" yang menarik dengan sendirinya. Setelah itulah para insinyurnya mulai bereksperimen dengan penggunaan dan aplikasi.

Ketika Page dan Sergey Brin mendirikan Google pada 1998 saat masih kuliah di Stanford University, mereka ingin menciptakan sebuah perusahaan yang mengesankan bahwa mereka tidak pernah meninggalkan universitas. Yaitu, perusahaan berisi orang-orang sangat cerdas yang mempunyai keleluasaan terhadap penelitian dan mengembangkan berbagai hal, dan sebuah struktur organisasi kolegial yang menjadikan gagasan sebagai raja, bukan birokrasi. Ironisnya, suasana kuliah ini justru menciptakan sebuah perusahaan yang sangat menguntungkan. Dominasi Google atas internet berujung pada AdWords, yang memungkinkan produk dan jasa perusahaan ditampilkan dalam pencarian. Semakin baik segala sesuatu, mesin pencarian Google semakin menjadi penghasil uang, yang bisa dipakai untuk mengembangkan produk baru dan melakukan akuisisi.

Selama dekade krusial pertama, Google dikelola oleh tiga serangkai yaitu Page, Brin, dan CEO Eric Schmidt, yang direkrut dari Novell. Ini bisa berjalan karena para pendiri bebas dari aspek operasional mengelola sebuah organisasi besar, tapi masih tetap membuat keputusan akhir. Pada saat Schmidt menulis *How Google Works*, bersama kepala produksi Jonathan Rosenberg, perusahaan tersebut mempunyai 45 ribu karyawan dengan pendapatan tahunan $50 miliar (sekarang 60 ribu dan $75 miliar).

Google menjadi Alphabet

Antara waktu perilisan buku asli dan edisi yang direvisi pada 2017, perubahan di Mountain View, markas Silicon Valey milik Google, mendorong para penulis untuk menambahkan bab baru, "Cara Abjad Bekerja".

Restrukturisasi Larry Page terhadap Google Inc. menjadi Alphabet Inc. pada 2015 didesain untuk menghindari mentalitas perusahaan besar di mana orang-orang yang sangat kreatif terhalang oleh birokrasi dan pemikiran yang tidak segar. Dengan menguraikannya menjadi banyak bagian komponen dan perusahaan—dari Google sendiri (termasuk Google Map dan Gmail) hingga unit seperti Waymo (mobil yang mengemudi sendiri), Fiber (penyedia

layanan internet berkecepatan tinggi), DeepMind (kecerdasan buatan), perusahaan biotech Calico dan Verily, fasilitator "rumah cerdas" Nest, dan tentunya YouTube, yang dibelinya pada 2006—masing-masing dengan tekanan finansial dan pasar mereka sendiri, idenya adalah bahwa perusahaan akan tetap "gesit, tidak nyaman, dan relevan" untuk orang-orang yang bekerja di sana.

Namun, buku Schmidt dan Rosenberg bukan sebuah uraian tentang apa itu Google/Alphabet, tapi tentang cara berpikir dan bertindaknya. Tujuan mereka adalah menunjukkan bahwa "seni dan ilmu manajemen telah berubah pada abad ke-21". Individu dan tim kecil yang diberdayakan oleh teknologi baru bisa memiliki dampak yang lebih besar daripada yang pernah dimiliki sebuah divisi utuh. Mereka merasa ada pelajaran dalam kesuksesan Google untuk semua perusahaan.

Miliki kesadaran tentang kultur

Sejak awal, Google didominasi oleh insinyur, bukan manajer. Brin dan Page mencoba menghalangi Sheryl Sandberg (lihat Bab 34) bergabung dengan perusahaan karena Sheryl bukan insinyur. Ternyata dia bergabung, dan tinggal di perusahaan selama enam tahun, tapi bahkan sekarang pun aturan praktisnya adalah bahwa sekurangnya separuh perusahaan harus insinyur. Ketika Schmidt direkrut sebagai "orang dewasa" yang akan memimpin perusahaan, ini adalah atas dasar bahwa dia pernah menjadi pakar Unix dan pernah membantu mengembangkan bahasa pemrograman Java. Rosenberg dimasukkan bukan karena bergelar MBA, tapi karena kesuksesannya mengembangkan produk saat di Apple dan Excite@Home. Keengganan para pendiri terhadap keahlian bisnis tradisional atau kredensi manajemen membentuk etos perusahaan, yang tidak pernah menerima "cara segala sesuatu dilakukan" dalam hal mengelola dan mengorganisasi.

Sebagian besar isi buku adalah tentang langkah-langkah yang ditemukan oleh Schmidt dan Rosenberg yang berguna untuk memotivasi "kreatif

cerdas", dan bagaimana mereka membantu mengembangkan sebuah kultur yang membuat mereka nyaman. Bagi banyak orang, kultur tempat mereka bekerja adalah satu dari banyak faktor yang mereka pertimbangkan sebelum memutuskan untuk bekerja di suatu tempat. Mengutip teori Douglas McGregor, Schmidt & Rosenberg mengatakan bahwa bagi para kreatif cerdas, kultur adalah faktor nomor satu. Mereka hanya mau bekerja di suatu tempat yang berada di wilayah yang mereka sukai dan di mana mereka akan diberi kebebasan untuk mengekspresikan bakat. Sebagai bagian dari penawaran umum saham Google pada 2004, Page dan Brin memperjuangkan hak untuk menyertakan laporan nilai perusahaan, yaitu: Mendahlukan pengguna, berpikir jangka panjang, dan berusaha membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik—jangan jahat.

Mereka mencoba membangun meritokrasi sungguhan, dari rapat Jumat dengan seluruh perusahaan di mana staf diundang untuk bertanya tentang apa pun, hingga etos "jangan mendengarkan HIPPO" (yaitu pendapat orang dengan gaji tertinggi). Perbedaan pendapat di Google adalah "kewajiban, bukan pilihan," ujar penulis. Dalam organisasi di mana para manajer tidak mempunyai data atau keahlian sebanyak yang dimiliki karyawan, ada kecenderungan terjadinya manajemen "karena itu mau saya". Namun, ketika setiap orang mempunyai akses yang sama terhadap data, kenyataan bahwa Anda seorang eksekutif atau CEO tidak berarti argumentasi Anda-lah yang berlaku. Schmidt menemukan bahwa apa pun yang ia inginkan harus ia buktikan kebenarannya secara empiris.

Salah satu cara Alphabet mempertahankan kegesitan adalah dengan menjaga agar orang-orang tetap bekerja untuknya, orang-orang yang biasanya gatal untuk mendirikan perusahaan sendiri. Mempertahankan wirausaha agar tidak pergi dan memelihara kultur usaha rintisan dalam perusahaan adalah kunci kesuksesan perusahaan. "Lakukan hal terbaik untuk orangnya," ujar penulis, "dan sesuaikan organisasi."

Tidak kompetitif

Pada awal 2000-an, Google adalah perusahaan kecil dibandingkan dengan Microsoft, yang diberi nama kode 'Finland' dalam memo. Microsoft bisa melihat betapa menguntungkannya menjadi nomor satu dalam pencarian internet dalam hal pemasukan iklan, dan berbagai upaya Microsoft untuk mengembangkan Pencarian MSN, Windows Live, lalu Bing, mencapai biaya $12 miliar. Google tahu satu-satunya cara mereka bisa menangkis Finland adalah dengan senantiasa memperbaiki kemampuan pencarian, dan setelah beberapa waktu mereka menambahkan gambar, buku, peta, dan bahasa. Google bekerja untuk memperbaiki infrastruktur agar pencarian tetap cepat meskipun jumlah data terus melimpah, dan mereka melakukan banyak hal agar sistem iklan pencarian tetap efektif untuk pelanggan. Google meluncurkan sebuah peramban, Chrome, yang mengungguli dan melampaui Microsoft Explorer.

Kompetisi itu baik kalau menyemangati Anda untuk memperbaiki produk Anda, ujar Schmidt dan Rosenberg, tapi pada saat yang sama merupakan kesalahan bila kita terobsesi pada kompetisi, yang berujung pada "spiral yang tak berkesudahan menuju mediokritas". Larry Page bertanya, "Seberapa serunya datang ke tempat kerja bila hal terbaik yang bisa Anda lakukan adalah menghajar beberapa perusahaan yang kurang lebih melakukan hal yang sama?" Mengikuti kompetisi akan menghalangi Anda melakukan sesuatu yang benar-benar inovatif. Dalam bisnis, kemenangan besar tidak diraih oleh mereka yang memiliki berbagai macam produk yang didesain untuk melayani semua orang (sebagaimana yang berusaha dilakukan Motorola), melainkan oleh mereka yang melakukan segalanya untuk membuat sedikit produk (misalnya iPhone dari Apple) yang begitu luar biasa sehingga orang tidak akan pergi ke tempat lain.

Inovasi cara 70/20/10

Semua orang bicara tentang inovasi, dan beberapa perusahaan berusaha menjadi inovatif dengan mengangkat seorang "Chief Innovation Officer". Namun, inovasi harus ada dalam DNA sebuah perusahaan, memengaruhi segala hal yang dilakukan perusahaan. Larry Page mendorong para insinyur Google dengan mengatakan, "Anda tidak berpikir cukup besar." Bawa ilmu dasar ke sebuah wilayah, ujarnya, dan bayangkan ilmu itu bisa digunakan untuk apa saja, tidak hanya sekarang tapi juga 5, 10, 25 tahun ke depan. Pertanyaan perusahaan yang mirip mantra, "Apa yang akan berlaku dalam 5 tahun ke depan?" memaksa perusahaan senantiasa memperhatikan produk dan jasanya untuk melihat bagaimana produk dan jasa mereka bisa terkena dampak teknologi dan tren yang baru muncul, dan memacunya untuk membayangkan produk masa depan. Contohnya, penulis memperhatikan bagaimana pembelajaran mesin—yaitu mesin yang tidak sekadar diprogram untuk melakukan sesuatu, tapi juga belajar saat digunakan dan menjadi lebih baik—mengalami kemajuan pesat sejak terbitnya edisi 2014 buku tersebut. Pada produk Google sendiri, terjadi perbaikan besar pada mengenali gambar dari mesin (Google photos), memahami pembicaraan (perangkat Alexa Google), menerjemahkan bahasa (Google translate), memandu perjalanan Anda (Google Maps), dan mendeteksi spam email (Gmail).

Sergey Brin mempunyai aturan "70/20/10" untuk mengalokasikan sumber daya Google: "70% untuk bisnis inti, 20% pada bisnis yang baru muncul, dan 10% pada bisnis baru". Ini mendekati pengamatan Bill Gates (yang diambil sebagai kaidah oleh Schmidt): "Menghabiskan 80% waktu Anda pada 80% dari pendapatan Anda". Sesungguhnya, alasan utama reorganisasi perusahaan pada 2015 adalah untuk memastikan sumber penghasilan perusahaan, iklan pencarian, didukung penuh tanpa teralih perhatiannya oleh usaha "*moonshot*" yang spekulatif.

Prinsip Google untuk "membuat segala sesuatu 10 kali lebih baik, tidak hanya 10% lebih baik" menyemangatinya untuk memproduksi mobil tanpa

pengemudi, lensa kontak yang mengukur level insulin diabetik, dan layang-layang udara yang menghasilkan banyak angin, tapi pada 2017 perusahaan menyadari bahwa kemajuan lebih besar bisa tercapai melalui iterasi yang sengaja dan konstan. Dalam pandangan *"roofshot"* yang ditekan ulang ini, ada 500 perbaikan yang dilakukan terhadap mesin pencarian Google setiap tahun, peningkatan besar terhadap efisiensi pusat data Google, dan kenaikan masif jam-lihat pada YouTube dalam periode tiga tahun, dari 100 juta menjadi 1 miliar sehari, berkat kemajuan dalam algoritma yang menyarankan apa yang harus ditonton pengguna video. Kenyataannya, hanya persentase kecil karyawan Google yang menangani *"moonshots"* dan proyek "10x"; sisanya berfokus melakukan perbaikan besar terhadap produk yang sudah dimiliki.

Aturan "20% waktu" Google yang terkenal, yang memungkinkan staf menangani proyek mereka sendiri atau bidang yang baru berkembang tapi belum terbukti, selama satu hari per minggu menyebabkan terjadinya banyak inovasi konkret seperti Google Suggest (lengkap dan otomatis untuk istilah pencarian, membuatnya lebih mudah dan cepat), dan Google News (yang menggabungkan berita untuk pengguna berdasarkan minat pengguna). Akan tetapi, kenyataannya adalah bahwa 20% waktu lebih besar kemungkinannya adalah 120% waktu, karena pengguna Google akhirnya menangani proyek yang berharga untuk mereka pada malam hari dan akhir minggu setelah melakukan pekerjaan utama mereka—tapi, poinnya adalah bahwa Google sebagai sebuah perusahaan mendorongnya sepenuhnya, bahkan mengharapkannya.

Proyek "10%" adalah proyek yang kecil kemungkinannya untuk sukses, tapi akan menghasilkan imbalan besar bila sukses. Yang jadi masalah dengan berinvestasi terlalu besar pada produk yang berisiko atau marginal, ujar penulis, adalah bias konfirmasi muncul secara perlahan. Semakin banyak uang yang Anda kucurkan pada sesuatu, semakin Anda percaya bahwa hal ini baik (meskipun tidak) karena biaya untuk menarik diri, secara mental dan finansial, terlalu tinggi. Aturan 10% berlaku karena "kreativitas mencintai pembatasan". Segala sesuatu menjadi lebih baik ketika sumber waktu dan

uang yang kecil memaksa orang menjadi cerdas. Ada alasannya mengapa gambar mempunyai bingkai dan soneta bisa dinikmati karena terdiri dari hanya 14 baris.

Pada 2002, Larry Page bertanya-tanya mungkinkah setiap halaman dari setiap buku diterbitkan secara *online*. Alih-alih memberikan jutaan dolar kepada sebuah unit untuk mewujudkan ide tersebut, ia memasang sebuah kamera pada tripod di ruang kantornya dan memotret halaman sebuah buku, memperhatikan berapa lama waktu yang dibutuhkan. Dari eksperimen sederhana ini, ia menyimpulkan bahwa ini patut diusahakan, dan lahirlah Google Books. Sergey Brin melakukan hal serupa ketika mengkaji gagasan tentang Google Street View. Ia mulai dengan berkendara berkeliling, memotret semua jalanan di sekitar Mountain View. Setelah pemetaan jutaan mil kemudian, Street View adalah salah satu produk Google yang paling populer dan transformatif, yang memungkinkan dilakukannya perjalanan visual secara terperinci melalui sebagian besar kota di dunia. Cara terbaik melakukan pendekatan terhadap inovasi adalah melalui tes sederhana yang murah.

Kekuatan satu

Para penulis berpendapat inovasi produk lebih penting hari ini ketimbang pada abad kedua puluh, ketika distribusi, merek, dan kekuatan iklan mendorong seberapa besar ukuran sebuah perusahaan. Hari ini, setiap perusahaan kecil yang bisa memecahkan masalah besar manusia bisa menjadi sangat besar—karena sumber daya yang dibutuhkannya untuk tumbuh, seperti kekuatan komputasi, sangat murah, dan juga karena perusahaan tersebut bisa menjangkau pasar yang dituju secara mudah lewat internet. Semua ini berarti masing-masing karyawan bisa menjadi sangat penting; siapa pun bisa memunculkan sebuah inovasi yang bisa mengubah prospek perusahaan. Karena itulah Google menaruh perhatian yang obsesif untuk merekrut orang-orang terbaik yang bisa mereka temukan, menjaga standar

tetap tinggi sehingga orang-orang cerdas akan melihatnya seperti sebuah klub eksklusif yang menarik. "Sementara orang-orang yang mendapat nilai A cenderung merekrut orang-orang yang mendapat nilai A, orang-orang yang mendapat nilai B tidak hanya merekrut orang-orang yang mendapat nilai B, tapi juga yang mendapat nilai C dan D. Schmidt dan Rosenberg mengamati, "Jadi, kalau Anda mengompromikan standar atau membuat kesalahan dan merekrut seorang B, tak lama kemudian akan ada orang-orang B, C, dan bahkan D di perusahaan Anda."

Saran penulis untuk merekrut adalah:

- Jangan menyerahkan tugas perekrutan kepada perekrut atau departemen SDM. Libatkan sebanyak mungkin orang, khususnya mereka yang akan bekerja dengan kandidatnya.
- Jangan merekrut orang karena spesialisasinya. Di dunia teknologi, menjadi seorang spesialis kemungkinan akan membuat Anda menjadi usang, karena *platform*, program, dan produk senantiasa berubah. Rekrut generalis cerdas yang tidak terpaku pada satu gagasan, sehingga "bebas menyelidiki berbagai macam solusi dan mendekati solusi terbaik".
- Jangan jadikan wawancara sebagai pengalaman yang penuh stres, tapi "diskusi intelek antara teman". Pertanyaan harus terbuka untuk memancing pemikiran dan karakter kandidat. Pertanyaan seperti: "Bagaimana Anda membayar kuliah Anda?" dan "Bila saya melihat bagian riwayat hidup pada CV Anda, apa yang akan saya ketahui tentang Anda?" akan memisahkan orang-orang dengan "CV bagus" dari orang-orang yang Anda inginkan dalam organisasi Anda.
- Rekrut orang-orang yang menarik serta kompeten. Lakukan "tes LAX": Bila Anda terjebak di bandara Los Angeles bersama kandidat ini selama beberapa jam, apakah Anda akan menikmati waktu dan belajar sesuatu, atau apakah hal ini membuat Anda terpaku pada tablet? Cari orang-orang dengan "pola pikir bertumbuh", yaitu orang yang terus-menerus haus akan pengetahuan dan yang ingin melihatnya diterapkan untuk membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik.

Komentar akhir

Pada 2006, Google meluncurkan mesin pencariannya di Tionghoa, mengabaikan peringatan Sergey Brin, yang keluarganya melarikan diri dari komunisme Rusia. Setelah serangkaian serangan peretas yang berasal dari Tionghoa, termasuk upaya memasuki akun Gmail pembangkang politik Tionghoa, Larry Page dan Schmidt mulai bertanya-tanya apakah bertahan di Tionghoa adalah hal yang bertentangan dengan etos perusahaan "Jangan jahat". Meskipun demikian, perusahaan akan kehilangan kesempatan untuk berada di Tionghoa selama sisa abad.

Akhirnya, eksekutif Google bertemu dan memutuskan, pada Januari 2010, untuk memublikasikan serangannya, dan kenyataan bahwa perusahaan tidak akan lagi menyensor hasilnya untuk menyenangkan hati penguasa Tionghoa. Karena mengetahui situsnya akan ditutup, Google melakukannya sendiri, dengan mengarahkan semua lalu lintas Google.cn ke situs Hong Kong miliknya. Pencarian internet di Tionghoa kini didominasi oleh Baidu.

Saat sebuah perusahaan tumbuh, ada godaan untuk memperluas dan mendominasi setiap pasar; tapi saat melakukannya ada sesuatu dalam karakter dan nilai-nilainya yang hilang. Cara sebuah perusahaan "bekerja" bukan hanya praktik manajemen atau inovasi, tapi juga nilai-nilai yang memandunya. Keputusan Google, yang dibuat dengan hati-hati dan terbuka, mendapat sambutan positif yang bergemuruh dari orang-orangnya sendiri, yang merasa ini adalah keputusan yang tepat. Bagaimanapun, bila sebuah lembaga kehilangan etosnya, apa yang tersisa?

Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg

Schmidt yang lahir pada 1955 tumbuh dewasa di Virginia. Ia kuliah elektro teknik di Princeton University dan melanjutkan ke jenjang M.S. dan Ph.D. dalam ilmu komputer. Setelah bekerja di bidang penelitian dan pengembangan

di Bell Labs dan lab Xerox PARC pada 1983, ia mengelola produk perangkat lunak untuk Sun Microsystems. Dari 1997 hingga 2001, ia adalah CEO Novell, dan pada 2001, ia menjadi CEO Google. Ia turun dan menjadi ketua eksekutif pada 2011 hingga sekarang.

Schmidt adalah teman Steve Jobs dan menjadi anggota direksi antara 2006 dan 2009, tapi perselisihan hukum antara Google dan Apple tentang perbedaan antara sistem operasi iOS dan Android membuat hubungan mereka tegang. Schmidt adalah anggota dewan Princeton University, Khan Academy, dan The Economist, serta menjadi penasihat teknologi dan pendukung Barack Obama dan Hillary Clinton. Saham miliknya di Alphabet bernilai sekitar $12 juta. Yayasan The Schmidt Family, yang dikelola bersama istrinya Wendy, mendukung gerakan berkelanjutan dan penggunaan energi terbaharui.

Rosenberg yang lahir pada 1961 memegang gelar sarjana ekonomi dari Claremont McKenna Collge dan MBA dari University of Chicago. Setelah bekerja di Apple dan Excite@Home, ia bergabung dengan Google pada 2002. Ia menangani produk, mengawasi pengembangan pencarian Google, Adsense dan Adwords, Gmail, Android, Chrome, Google Books, dan Google Maps. Ia mengundurkan diri pada 2011 ketika Larry Page menjadi CEO.

2008

The Snowball: Warren Buffett and the Business of Life

"Penetapan waktunya menakjubkan. Modal dari perusahaan asuransi dikucurkan ke Berkshire bersamaan dengan keruntuhan pasar, lingkungan yang paling disukai Warren Buffett. Sementara belum memutuskan apa yang persisnya akan ia lakukan dengan perusahaan kolektif yang ia bangun sejak akhir 1974, ada dua hal yang ia yakini. Salah satunya adalah kekuatan model bisnis, dan yang lainnya adalah keterampilannya menggunakannya. Yang paling penting, ia mempunyai kepercayaan diri. 'Selalu,' ujarnya. 'Selalu.'"

"Di tengah semua kekacauan musim semi 2008, duduklah Buffett, yang pemikirannya tentang nilai dan risiko tidak berubah selama hampir enam puluh tahun kariernya. Selalu ada orang yang mengatakan bahwa peraturan sudah berubah. Namun, ini terlihat demikian, ujarnya, hanya kalau horizon waktunya terlalu pendek."

Singkat kata

Waktu, disiplin, dan fokus adalah bahan yang paling penting untuk membangun kekayaan.

Karya terkait

Steve Jobs oleh Walter Isaacson

BAB 36

Alice Schroeder

Pada 1999, harga saham teknologi "ekonomi baru" melonjak tajam, dengan penilaian yang tak ada hubungannya dengan nilai perusahaan dan dipisahkan dari tingkat pertumbuhan sebenarnya dalam ekonomi. Dalam jangka pendek, ucap Warren Buffett dalam sebuah konferensi kecil tahun itu, pasar adalah mesin pemberi suara. Dalam jangka panjang, pasar adalah mesin penimbang. Pasar saham, bila melesat jauh di depan ekonomi sebenarnya, semata merupakan refleksi tingkat bunga yang sangat rendah, sehingga orang-orang menjadi serakah akan keuntungan yang lebih tinggi. Pasar saham tidak mencerminkan nilai sebenarnya dari saham yang mereka beli. Alhasil, ujar Buffett, tujuh belas tahun yang akan datang mungkin tidak terlalu berbeda dari periode 1964 hingga 1981, ketika pasar saham nyaris tidak tumbuh.

Buffett dikenal sebagai investor yang tidak mau berinvestasi pada perusahaan teknologi karena ini di luar "lingkar kompetensinya", tapi banyak orang di konferensi—dan di pers—merasa Buffett kehilangan kesempatan terbesar pada masa mereka.

Namun, "Sang Orang Bijak Omaha" tentunya benar. Beberapa bulan kemudian pasar saham melemah dan anjlok, menghapus nilai saham teknologi. Dibutuhkan waktu satu setengah dekade sampai saham perusahaan teknologi kembali diminati, sementara perusahaan Berkshire Hathaway milik Buffett

melesat maju dengan berinvestasi pada nilai yang terbukti dan bukan sekadar potensial.

Buffett menggambarkan Berkshire Hathaway sebagai "Sistine Chapel" miliknya bukan saja sebuah karya seni tapi, sebagaimana dikemukakan oleh Alice Schroeder, juga sebuah "teks yang mengilustrasikan kepercayaannya". Bagi mitra bisnis dan teman lama Buffett Charlie Munger, perusahaan itu bukan hanya bisnis tapi juga cara Buffett mengajarkan cara dunia bekerja.

Schroeder berkenalan dengan Buffett saat bekerja sebagai analis asuransi yang meliputi Berkshire Hathaway dan khususnya akuisisi Berkshire Hathaway atas General Re, dan sebagaimana diindikasikan pada subjudul dari biografi sembilan ratus halaman yang ditulis Schroeder, *Warren Buffett and the Business of Life*, ini bukan sekadar rentetan peristiwa, dengan mengupas relasi Buffet dengan istrinya, Suzie, mitranya, Astrid Menks, anak-anak dan teman-temannya. Buku itu selesai dalam lima tahun, dan perlu dibaca secara perlahan untuk memahami detailnya.

Mencari sistem, pribadi dan moneter

Buffett yang lahir pada 1930 di Omaha, Nebraska, saat masih kecil terpikat pada angka dan uang. Buku favoritnya adalah *One Thousand Ways to Make $1.000* dan ia menetapkan cita-cita untuk pensiun sebagai seorang jutawan pada usia 35 tahun.

Di sekolah menengah di Washington, D.C. (keluarganya pindah saat ayahnya Howard menjadi anggota Kongres), ia menjadi seorang pengusaha; mengantar koran, menjual bola golf, dan mengelola mesin *pinball*. Pekerjaan tetap Howard adalah pialang saham dan ia tidak mematahkan semangat putranya untuk mencoba-coba bermain saham sejak dini. Kesalahan awal mengajari Buffett untuk tidak terlalu khawatir dengan harga yang ia bayar untuk sebuah sekuritas. Satu-satunya hal yang penting adalah jangan menjual terlalu cepat untuk menghasilkan laba kecil, bila dengan mempertahankan sebuah saham ia bisa menghasilkan laba yang jauh lebih besar.

Saat remaja, Warren melahap buku biografi para industrialis dan penyandang dana, dan dalam upaya membuat orang lain menyukainya, di sekolah menengah pertama ia membaca *How to Win Friends and Influence People* karya Dale Carnegie. Buku Carnegie yang jenaka itu menyemangatinya, memberinya aturan yang selama ini ia cari untuk mencapai kesuksesan, bukan hanya dengan uang tapi di dunia, dengan orang-orang. Yang utama antara lain, "Jangan pernah mengkritik, mengutuk, atau mengeluh". Karena harga diri orang mudah terluka, mereka akan membalas kritik, jadi lebih bijak menyuruh orang melakukan sesuatu dengan memuji atau mengagumi mereka. Buffett, yang hingga saat itu adalah seseorang yang berlidah tajam dan tidak percaya diri, bereksperimen dengan metode Carnegie dan menemukan bahwa metode tersebut memberi hasil. Namun, tidak seperti kebanyakan orang yang membaca buku itu kemudian melupakannya, Buffett terus menerapkan peraturannya "dengan konsentrasi yang luar biasa," ujar Schroeder. Ia secara perlahan mengubah diri menjadi sosok yang positif, sederhana, ramah yang kita kenal hari ini.

Menjelang berakhirnya masa sekolah, Buffett menemukan buku *The Intelligent Investor* (1949) karya Benjamin Graham, yang memberi model alternatif terhadap sekadar berspekulasi di pasar saham. Buku tersebut membuat Buffett terpukau sebagaimana juga buku Carnegie, karena menyajikan sebuah sistem matematis yang rasional untuk mengevaluasi sekuritas yang berbeda dari perubahan harga yang terjadi hari ini.

Mencari nilai: Puntung rokok dan perusahaan "besar"

Setelah mendapat gelar sarjana bidang keuangan dari University of Pennsylvania, Buffett mendaftarkan diri dan gagal diterima di program pascasarjana di Harvard. Pilihan lebih baik muncul: Benjamin Graham mengajar keuangan di Columbia University dan Buffett memohon pada ketua bagian penerimaan mahasiswa, David Dodd (yang kebetulan merupakan mitra bisnis Graham dan rekan penulis karya klasik mereka, *Security Analysis*) untuk memperkenankannya mengikuti program tersebut.

Apa yang diperoleh Buffett dari Graham adalah pemahaman tentang psikologi investasi, bahwa ada perbedaan antara nilai intrinsik saham—dengan memperhitungkan fundamentalnya seperti pendapatan dan saldo kas—dan nilai saham yang diperkirakan oleh pasar. Dia juga belajar tentang "margin keamanan", yang dimungkinkan dengan membeli segala sesuatu dengan harga yang jauh di bawah nilai sebenarnya, dan tidak membeli dengan utang.

Buffett mulai menyibukkan diri mempelajari perusahaan yang nilainya lebih rendah dari seharusnya, dan berfokus pada satu perusahaan, GEICO atau Government Employee Insurance Company, menjual sebagian besar saham miliknya di perusahaan lain untuk membeli 350 lembar saham. GEICO tumbuh pesat dalam industri yang sudah jenuh, asuransi, dan memiliki rasio harga-pendapatan yang lebih rendah daripada perusahaan-perusahaan besar. Ia merasa nilainya akan berlipat ganda dalam lima tahun. Meskipun memuja Graham, GEICO tidak memenuhi kriteria Graham untuk berinvestasi dan Buffett secara perlahan mengembangkan kerangka investasi miliknya sendiri.

Setelah bekerja selama beberapa waktu sebagai pialang dan analis di New York, Buffett merasa lelah tinggal di kota besar dan memutuskan pada 1956 untuk kembali ke Omaha dan memulai kemitraannya sendiri. Kota tersebut, meski secara historis penting sebagai terminal penghubung, adalah kota yang terpencil dari ingar-bingar finansial. Sebagaimana diungkapkan oleh Schroeder, "Bagi seorang lulusan perguruan tinggi, bekerja berwiraswasta, bekerja di rumah, atau bekerja sendiri sangatlah tidak lazim pada tahun 1950-an." Cara normal untuk maju adalah bergabung dengan sebuah perusahaan besar dan menaiki jenjang karier. Namun, Buffett selalu menghargai waktu dan caranya menghabiskan hari, dan sebuah dana investasi pribadi (yang segera menjadi beberapa dana) akan membuatnya bebas. Selama beberapa tahun kemudian, ia menghasilkan uang dengan cepat untuk kelompok kecil investor miliknya, termasuk banyak teman dan keluarga.

Berlawanan dengan suara ayahnya dan Benjamin Graham yang berhati-hati, Buffett sangat optimistis tentang masa depan bisnis Amerika. Dipengaruhi oleh ketertarikan mitranya, Charlie Munger, pada perusahaan

"besar", ia mulai beralih dari saham puntung rokok dan berinvestasi pada perusahaan yang memiliki nilai tak berwujud yang sangat besar pada merek, iktikad baik, dan kepercayaan. Contohnya, Buffett Partnership, yang sekarang menarik banyak modal, mulai membeli sebanyak mungkin saham American Express, dengan menginvestasikan $3 juta pada 1964 dan $13 juta pada 1966. Buffett mengatakan pada mitranya bahwa sementara dana lain difokuskan untuk "diversifikasi" kepemilikan (dan ini memang cara Graham), ia begitu yakin dengan kajiannya bahwa 40% dari nilai dana pada suatu waktu mungkin akan diinvestasikan pada satu saham.

Poin Buffett adalah bahwa siapa pun bisa tiba pada kesimpulan yang menguntungkan tentang apakah saham sebuah perusahaan patut dibeli, berdasarkan ukuran kuantitatif. Tantangan sebenarnya, pikirnya, adalah membuat kajian berdasarkan ukuran kualitatif. Di sinilah, menurutnya, "uang besar" akan dihasilkan. Inilah yang di kemudian hari menariknya ke Coca-Cola, dengan mereknya yang fantastis, General Re, perusahaan reasuransi berintegritas di sebuah bisnis yang kurang jujur, dan belum lama ini, pada Apple.

Namun, Buffett juga tertarik pada beberapa perusahaan kecil bila nilai mereka lebih kecil dibandingkan dengan aset mereka dan ia tertarik pada sebuah produsen tekstil di Massachusetts bernama Berkshire Hathaway. Ini terbukti merupakan salah satu investasi terburuknya, tapi namanya bertahan sebagai perusahaan induk untuk investasi Buffett.

Mencapai kematangan

Pada 1966, keluarga Buffett memiliki kekayaan bersih sebesar sekitar $9 juta. Suzie mengira dia dan Buffett mempunyai pemahaman bahwa begitu mereka mencapai kekayaan level tertentu, Buffett akan berhenti bekerja. Namun, bukan uang yang mendorong Buffett, melainkan nafsu yang besar untuk membeli saham dan perusahaan swasta yang bernilai rendah. Meskipun pada tahun 1960-an perusahaan teknologi seperti Xerox dan Polaroid menangkap

imajinasi orang, Buffett bersikeras tidak akan memasuki bisnis yang tidak ia pahami sepenuhnya. Ia pun tidak akan berinvestasi pada apa pun "di mana masalah besar manusia tampaknya memiliki kemungkinan besar untuk berkembang". Artinya, ia lebih memilih perusahaan yang dikelola dengan baik oleh orang-orang solid dan biasanya bergerak pada bisnis yang sederhana atau bahkan membosankan, seperti cat, batu bata, asuransi, atau permen.

Tantangan "*Desert Island*" mengajukan pertanyaan: "Bila Anda terjebak di pulau terpencil selama sepuluh tahun dan hanya bisa membeli satu saham, saham apakah itu?" "Kiatnya," tulis Schroeder, "adalah mencari sebuah perusahaan dengan *franchise* terkuat, perusahaan yang tidak rentan terhadap kekuatan merusak dari kompetisi dan waktu." Bisnis seperti itu harus mempunyai "parit" di sekelilingnya yang sulit diterobos perusahaan lain. Setelah mengalami kegagalan dalam investasinya pada sebuah toserba, Hochschild-Kohn, ia sangat berhati-hati berinvestasi pada bidang ritel karena peritel yang dominan dalam satu dekade belum tentu dominan dalam dekade berikutnya.

Buffett belajar dengan cara yang keras bahwa: "Waktu adalah teman dari bisnis yang menakjubkan dan musuh dari bisnis yang biasa-biasa saja". Belajar dari ketertarikan Charlie Munger pada perusahaan besar yang berkualitas, ia tiba pada pandangan bahwa: "Jauh lebih baik membeli sebuah perusahaan yang menakjubkan dengan harga wajar daripada membeli perusahaan yang wajar dengan harga menakjubkan". Contohnya, ia harus membayar dengan harga penuh untuk See's Candy, produsen permen dari California, tapi ia bersedia melakukannya karena menyukai merek itu dan potensi pertumbuhannya di masa depan. Ia tertarik untuk berinvestasi pada The Washington Post karena Kay Graham (yang menjadi salah satu teman terdekatnya) terus meningkatkan kualitas dan profil koran tersebut. Sungguh, meskipun sangat hemat-uang, dengan investasi langsungnya Buffett lebih suka berinvestasi pada investasi di mana ia mengenal dan menyukai orang-orangnya, meskipun keuntungannya agak lebih sedikit daripada perusahaan yang lebih tamak. Ia mempertahankan investasi di industri tekstil, misalnya,

jauh setelah ia menyadari bahwa itu bukan investasi yang menguntungkan karena "saya menyukai orang-orang yang berkecimpung di tekstil".

Outlier dan mesin pembelajaran

Meskipun pemalu dan tidak percaya diri, sebagaimana diungkapkan istrinya, sebagai seorang investor Buffett selalu mempunyai kepercayaan diri yang sangat besar menyangkut pertimbangannya.

Selama beberapa dekade berinvestasi, Buffett menyanggah kebenaran Efficient Market Hypothesis (EMH), gagasan bahwa tak seorang pun bisa mengalahkan pasar dalam jangka panjang. Salah seorang pemrakarsanya, Burton Malkiel (*A Random Walk Down Wall Street*) berpendapat bahwa Buffett sekadar bertingkah seperti seekor kera yang melempar *dart* ke *listing* saham *Wall Street Journal*. Ia selama ini beruntung, tapi seiring perjalanan waktu, harga saham akan kembali ke kisaran rata-rata. Bagi penganut EMH, harga saham pada suatu waktu selalu tepat, bila semua informasi disertakan. Karenanya, upaya menyingkap nilai yang tak terlihat adalah sia-sia belaka. Namun, Buffett dan Munger menganggap model matematika orang-orang EMH adalah ilmu sihir. Para pengikut mereka sudah menghasilkan miliaran dari bertaruh pada gerakan kecil dalam harga sekuritas; dengan kata lain, pada volatilitas jangka pendek. Gaya berinvestasi Buffett adalah melakukan taruhan jangka panjang pada perusahaan yang membuat volatilitas menjadi tidak penting. Baginya, bertaruh pada gerakan mikro jangka pendek bukan investasi sama sekali.

Buffett, tulis Schroeder, "tidak pernah berhenti berpikir tentang bisnis: Apa itu bisnis yang baik, apa itu bisnis yang buruk, bagaimana mereka bersaing, apa yang membuat pelanggan setia pada satu sama lain." Munger menggambarkan mitranya sebagai "mesin pembelajaran". Keinginan mengajarkan pemahamannya tentang dunialah yang menyebabkannya menghabiskan waktu ratusan jam menulis surat bagi pemegang saham tahunan.

Fokus: Uang dan orang

Buffett mempunyai kebiasaan menempel pada orang-orang untuk menyerap kearifan mereka. Ia pernah melakukannya dengan Kay Graham dan kemudian dengan Bill Gates. Meskipun rentang perbedaan usia mereka beberapa dekade, Buffett menyerap pengetahuan Gates tentang industri teknologi dan juga kecakapan bisnisnya. Saat pertama kali bertemu, di retret di sebuah pulau milik seorang teman Kay Graham, ayah Gates mengajukan sebuah pertanyaan saat makan malam: "Faktor apa yang menurut orang adalah yang paling penting untuk memperoleh apa yang mereka capai dalam hidup?"

Buffett menjawab, "Fokus". "Dan Bill mengatakan hal yang sama," ujar Buffett. Ia terkadang bicara tentang "Imperatif Institusional", yang berarti, sebagaimana diungkapkan Schroeder, "Kecenderungan perusahaan untuk terlibat dalam kegiatan hanya karena ingin terlibat dalam sebuah kegiatan dan meniru perusahaan lain dalam industri yang sama alih-alih mencoba mengungguli perusahaan lain tersebut." Tak mudah bagi sebuah perusahaan untuk bertahan di bidang terbaiknya sambil pada waktu yang sama bersiap menghadapi masa depan.

Fokus Buffett yang mirip laser pada prospek perusahaan berarti, pada 1993, harga saham Berkshire Hathaway mencapai $18.000 selembar, dan Buffett sendiri mempunyai kekayaan senilai $8 miliar. Para mitra awal lembaga reksadana miliknya, bila menanamkan uang $1.000, sekarang akan mempunyai $6 juta. Keluarga Buffett masih tinggal di rumah luas tapi sederhana yang dibeli dengan harga $31.500 oleh Buffett, di mana Suzie mencurahkan hidup untuk memastikan semua kebutuhan Buffett dipenuhi agar bisa bekerja seharian tanpa terganggu. Namun, sikap Suzie yang lebih mengutamakan kepentingan Buffett ketimbang kepentingannya sendiri akhirnya membuatnya merasa keinginan dan ambisinya sendiri tak terpenuhi, dan pasangan itu akhirnya menjalani dua kehidupan yang berbeda. Suzie menghadiri semua acara Berkshire, termasuk rapat pemegang saham tahunan yang terkenal, dan selalu ikut dalam acara liburan keluarga. Namun,

Suzie mengatur agar temannya, Astrid Menks, menjadi mitra reguler Buffett sementara ia meniti karier sebagai penyanyi dan menikmati waktu bersama teman-temannya. Ini adalah kesepakatan yang tak lazim, tapi Buffett tetap setia pada istrinya hingga kematian istrinya pada 2004.

Komentar akhir

Saat Schroeder menulis buku ini, kekayaan Buffett sudah mencapai $30 miliar. Pada 2017, nilai bagian kepemilikannya pada Berkshire Hathaway—bila ia menjualnya—sudah mencapai nilai $80 miliar. Melalui perhitungan bunga majemuk, kekayaannya yang bergulir seperti "bola salju" berpotensi untuk berlipat ganda sebelum ia menyumbangkan sebagian besar pada Yayasan Bill dan Melinda Gates, yang menurutnya mempunyai keahlian yang lebih tinggi daripada dirinya dalam melakukan hal-hal baik.

Bagi rata-rata investor, ujar Buffett, "Saham adalah hal yang harus dimiliki setelah beberapa waktu. Produktivitas akan meningkat dan saham akan meningkat bersamanya." Sebaiknya taruh uang Anda pada dana indeks berbiaya sangat rendah yang memantau seluruh pasar saham dan menuai keuntungan kolektifnya setelah beberapa waktu. Pada 2007, ia melakukan taruhan senilai $1 juta (hasilnya akan disumbangkan ke badan amal) dengan supremo dana lindung nilai bahwa uang yang diinvestasikan pada dana indeks S&P 500 akan mengungguli uang sama yang diinvestasikan pada dana gabungan dari dana lindung nilai. Meskipun biayanya jauh lebih tinggi, pada 2017 Buffett memenangkan taruhan dengan mudah; nilai uang $1 juta miliknya naik dua kali lipat, sementara investasi dana lindung nilainya hanya menambah $250.000. Saat berkomentar tentang taruhannya dalam surat pemegang saham tahunan, Buffett mengungkapkan bagaimana orang kaya berpikir mereka punya hak untuk membeli performa yang lebih baik, tapi sering kali keuntungan terbaik diperoleh dengan murah melalui sarana investasi yang umum dengan biaya yang sangat rendah. Keserakahan untuk mengupayakan keuntungan lebih besar biasanya berakhir dengan tangisan;

lebih baik percaya pada fakta bahwa perusahaan umumnya menjadi lebih produktif dan ekonomi bertumbuh. Kepercayaan bukanlah pada kecerdasan dan kecerdikan Anda, tapi pada kemakmuran nasional.

Alice Schroeder

Schroeder yang lahir pada 1956 mempunyai gelar sarjana keuangan dan MBA dari McCoombs School of Business di University of Texas, Austin. Setelah lulus tes kualifikasi sebagai akuntan, ia bekerja untuk Financial Accounting Standards Board. Pada pertengahan 2000-an, ia mengundurkan diri dari pekerjaannya sebagai direktur pelaksana di bank Morgan Stanley dan pindah ke Omaha untuk meneliti dan menulis The Snowball. *Buku itu menerima uang muka $7 juta dan menjadi buku laris* New York Times. *Schroeder adalah kolumnis untuk* Bloomberg News *dan direktur non-eksekutif untuk Bank of America Merrill Lynch.*

1997

Put Your Heart into It

"Saya percaya pada takdir. Dalam bahasa Yiddish, ini dinamakan bashert. *Saat itu, terbang 35 ribu kaki di atas bumi, saya bisa merasakan daya tarik Starbucks. Ada keajaiban pada Starbucks, sebuah gairah dan autentisitas yang belum pernah saya alami dalam bisnis."*

"Ini juga adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan bisa dibangun dengan cara berbeda. Ini adalah tentang sebuah perusahaan yang sama sekali tidak seperti perusahaan tempat ayah saya bekerja. Ini adalah bukti nyata bahwa sebuah perusahaan bisa memimpin dengan hatinya dan memelihara jiwanya, dan tetap menghasilkan uang."

"Bila ingin membangun sebuah perusahaan besar, Anda harus mempunyai keberanian untuk mempunyai mimpi besar. Bila mimpi Anda kecil, Anda mungkin akan sukses membangun sesuatu yang kecil. Bagi banyak orang, itu sudah cukup. Namun, bila Anda ingin memberi dampak yang luas dan nilai yang kekal, melangkahlah dengan berani."

Singkat kata

Perusahaan besar bisa dibangun dengan memberi orang-orang momen kecil kegembiraan pada hari mereka.

Karya-karya terkait

Losing My Virginity oleh Richard Branson
Be My Guest oleh Conrad Hilton
Shoe Dog oleh Phil Knight
The Human Side of Enterprise oleh Douglas McGregor

BAB 37

Howard Schultz

Karena Starbucks sudah menjadi McDonald's dunia minuman—yang tampaknya ada di mana-mana—orang akan serta-merta menganggapnya sebagai satu lagi simbol korporat Amerika yang berkukuh pada laba dan dominasi dunia. Kisah sebenarnya lebih rumit dan menarik.

Pertama, Starbucks berdiri sebagai pedagang kopi bubuk selama satu dekade sebelum mulai menghidangkan kopi sebagai minuman. Para pendirinya adalah pecinta kopi asli yang lebih tertarik untuk mendidik masyarakat tentang nikmatnya kopi sungguhan daripada menghasilkan uang. Serupa dengan cara Ray Kroc menemukan McDonald's bersaudara dan usaha burger mereka yang luar biasa di San Bernardino, California, Howard Schultz, yang ketika itu adalah pemasar perlengkapan dapur dan rumah tangga, mendapat firasat ketika pertama kali mengunjungi toko Starbucks awal di Seattle pada awal 1980-an. Ia yang terbiasa dengan kopi Amerika "sekali teguk" yang disaring jatuh cinta dan langsung tahu bahwa ia ingin bekerja untuk perusahaan yang tak biasa dan penuh gairah ini.

Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time bercerita tentang peran Schultz dalam mengubah jaringan kopi ini menjadi sebuah merek besar, yang bila difokuskan pada bagian ini saja bisa menjadi bacaan yang menarik. Buku ini juga menguraikan bagaimana relasi

penulis dengan ayahnya secara tak terduga membentuk etos perusahaan. Bila Anda adalah pelanggan Starbucks, tapi tidak tahu banyak tentang asal-usulnya, Anda akan terkagum-kagum dengan riwayat perusahaan tersebut. Dan kalau Anda sendiri beraspirasi menjadi wirausaha, buku ini perlu Anda pelajari.

Jatuh cinta

Schultz tumbuh dewasa di rusun banyak tingkat bersubsidi di daerah miskin Brooklyn, New York. Bahkan ketika baru dibangun, rusun ini memberi kesan negatif. Ayahnya tidak menyelesaikan sekolah dan sepanjang hidup melakukan pekerjaan yang tidak membutuhkan keterampilan dan bekerja untuk majikan yang eksploitatif. Khususnya saat masih remaja, Schultz bersikap kritis terhadap ayahnya yang menurutnya tidak berprestasi.

Dengan latar belakang ini, ketika Howard diterima di perguruan tinggi—karena kepandaiannya bermain sepak bola, dan bukan karena prestasi akademisnya—ini adalah pencapaian yang luar biasa bagi keluarganya. Mereka belum pernah meninggalkan New York, dan berkendara ribuan mil ke kampus North Michigan University. Ia mengambil jurusan komunikasi dan juga mengambil kelas *public speaking*, komunikasi antarperorangan, dan bisnis.

Setelah lulus, tanpa mengetahui apa yang ingin ia lakukan, Schultz menerima pekerjaan sebagai penjual pengolah kata untuk Xerox, melakukan lima puluh panggilan telepon jajak jual per hari. Ia melakukan hal ini selama tiga tahun, melunasi pinjaman kuliahnya, sebelum bergabung dengan sebuah perusahaan Swedia bernama Perstorp. Selang beberapa waktu, ia menjadi manajer AS untuk merek perlengkapan dapur dan rumah tangga yang modis, Hammarplast; sebuah pekerjaan bergaji $75.000 per tahun dengan mobil dan tunjangan pengeluaran, dan anak buah, dua puluh tenaga penjualan. Dia dan istri barunya, Sheri, seorang desainer interior, menikmati gaya hidup Manhattan dan membeli sebuah apartemen bertingkat.

Saat bekerja untuk Hammaplast, Schultz tertarik pada pemesanan besar untuk sejenis mesin pembuat kopi tetes yang dilakukan sebuah perusahaan kecil di Seattle. Ia pergi untuk menyelidiki dan menemukan Starbucks, sebuah jaringan riteler kopi bubuk yang pelanggannya menghargai bila minuman mereka dibuat dengan peralatan yang canggih. Ia bertemu dengan para pendirinya, Jerry Baldwin dan Gordon Bowker, dua lelaki berbudaya yang melayani sebauh pasar ceruk kecil untuk peminum kopi yang paham tentang kopi. Selain kopinya, Schulz juga tertarik pada warisan dan etos perusahaan itu.

Baldwin dan Bower adalah pecinta sastra, dan sebelum membuka toko pertama mereka di Seattle pada 1971, mereka harus memikirkan sebuah nama. Starbucks adalah pasangan pertama pada *the Pequod*, kapal dalam buku karya Herman Melville, Moby Dick, sebuah nama yang mereka rasa membangkitkan akan tradisi pelayaran pedagang kopi masa lalu. Logo mereka, seorang wanita penggoda dengan rambut melingkar dikelilingi tulisan "*Starbucks Coffee, Tea and Spice*", terinspirasi oleh ukiran kayu asal Skandinavia yang ditemukan dalam sebuah buku tua. Sejak awal, berjalan memasuki sebuah kedai Starbucks tujuannya adalah untuk melepaskan diri dari kehidupan sehari-hari, aroma kopi panggang hitamnya dikombinasikan dengan perabotan kayu yang membangkitkan kenangan akan tempat-tempat eksotis yang jauh.

Lompatan keyakinan

Meskipun mendapat tunjangan, Schultz semakin resah dengan pekerjaannya. "Saya merasa ada sesuatu yang hilang. Saya ingin menentukan nasib saya sendiri". Pada 1982, meskipun orangtuanya kecewa, ia meninggalkan jabatannya dan bergabung dengan Starbucks, setelah meyakinkan para pendiri untuk merekrutnya sebagai direktur pemasaran.

Dalam beberapa bulan pertama, ia dikirim ke sebuah pameran perdagangan kopi di Milan. Ia mencintai kafe Italia yang penuh sesak, yang tam-

paknya berada di setiap sudut, dan tiba-tiba menyadari bahwa kunci masa depan Starbucks bukan hanya memanggang dan menjual kopi, tapi juga menghidangkannya. Dalam perjalanan ini, ia meneguk *café latte* pertamanya, campuran *espresso* dan susu hangat berbuih yang pada masa itu tidak dikenal di Amerika.

Ketika pulang, gagasan Schultz untuk membuka kafe Starbucks dianggap sebagai keinginan mengebu-gebu seorang manajer pemasaran yang terlalu bersemangat. Ia akhirnya diizinkan membuka sebuah *café bar* kecil di sudut sebuah toko, tapi meskipun laku dalam sekejap para pendiri tetap tidak mau mengembangkan gagasan ini. Mereka dengan tegas menolak bisnis restoran: Kafe bertentangan dengan seluruh gagasan perusahaan. Schultz yang terbelah antara cintanya pada Starbucks dan visi untuk membuka kafe gaya Italia di seluruh Amerika menyadari bahwa visinya akan terwujud hanya bila ia meninggalkan perusahaan itu dan mendirikan usaha sendiri. Ini adalah lompatan keyakinan yang lebih besar daripada bergabung dengan Starbucks sejak awal.

Menjual sebuah visi

Schulz menjelajahi jalanan Seattle selama setahun, memberi presentasi kepada investor. Dari 242 orang yang ia datangi, 217 langsung mengatakan "Tidak". Ia diberitahu berulang kali bahwa kopi bukanlah industri yang berkembang, bahwa konsumsi di Amerika turun sejak pertengahan 1960-an, disalip oleh minuman ringan, dan bahwa uang nyata bisa dihasilkan pada usaha rintisan teknologi.

Akhirnya, ia mengumpulkan cukup banyak uang untuk membuka "Il Giornale" di daerah bisnis Seattle. Kafe ini sukses dan Schultz mulai membuka cabang lain. Akan tetapi, pada 1987 terbetik kabar menarik: Para pendiri Starbucks ingin menjual usaha mereka. Cinta Schultz pada perusahaan itu belum surut dan ia sangat ingin membelinya. Ia mengalami kesulitan menggalang dana $1,25 juta untuk Il Giornale. Bagaimana caranya

mendapatkan $4 juta untuk Starbucks? Dengan janji kepada investor untuk membuka ratusan kedai di seluruh Amerika dalam jangka waktu lima tahun (yang terlihat seperti proyeksi yang aneh saat itu), ia mendapatkan uangnya. Il Giornale dan Starbucks digabung menjadi satu.

"Bisnis kopi yang melayani orang"

Dalam waktu sepuluh tahun, Starbucks menjadi sebuah perusahaan yang memiliki lebih dari 1.300 kedai dan 25.000 karyawan. Meskipun dalam tiga tahun pertama perusahaan merugi, setelah itu pertumbuhannya sebesar 50 persen per tahun mengubahnya menjadi bisnis yang sangat berharga. Ketika sahamnya mulai dijual ke publik pada 1992, Starbucks menjadi kesayangan pasar saham, biasanya melampaui ekspektasi laba berkat dibukanya kedai baru pada hampir setiap hari kerja. Namun, bagi Schultz, fenomena Starbucks bukan semata tentang "pertumbuhan" dan "kesuksesan" dalam pengertian bisnis. Ia ingin menciptakan sebuah perusahaan yang memelihara stafnya dan memperlakukan mereka dengan hormat. Meskipun pelanggan penting, menurutnya kesehatan jangka panjang perusahaan lebih penting untuk memastikan *barista* dan staf lain bahagia.

Starbucks menjadi perusahaan pertama yang menyediakan layanan kesehatan yang komprehensif untuk semua karyawan, termasuk karyawan purnawaktu yang bekerja hanya dua puluh jam per minggu, dan merancang skema opsi saham yang didesain untuk memperkaya rata-rata karyawan, bukan hanya para eksekutif. Starbucks menjadi "warisan hidup ayah saya," ujar Schultz, dengan etos dan praktik kerja yang tidak pernah dinikmati ayahnya. Pandangannya adalah: "Bila Anda memperlakukan karyawan sebagai gigi roda yang bisa saling mengganti, mereka akan memandang Anda dengan kasih sayang yang sama". Perusahaan juga menyubsidi karyawan yang ingin kuliah.

Kemurahan hati Starbucks menuai hasil bukan hanya dalam hal semangat tinggi dan dedikasi, tapi juga dalam tingkat keluar masuk karyawan, yang

jauh lebih rendah daripada norma industri. Jelas bahwa kemakmuran bisnis jangka panjang bertumpu pada perlakuan kita pada staf bukan hanya sebagai "orang yang direkrut", tapi juga sebagai *mitra*, istilah yang digunakan oleh perusahaan ini.

Romansa biasa

Schultz merenungkan kunci kesuksesan Starbucks: Apakah hanya karena kopinya, atau hal lain?

Bila dilakukan perubahan, ujarnya, hal-hal biasa bisa diubah menjadi emas. Dengan cara yang sama Nike mengambil sebuah komoditas, sepatu lari, dan menjadikannya sesuatu yang istimewa, Starbucks mengubah cara orang minum kopi: Dengan tambahan satu atau dua dolar, mereka memperoleh pengalaman indrawi yang nyata. Tujuannya adalah "memadukan kopi dengan romansa", menciptakan lingkungan yang hangat dan menyenangkan di mana selain kopi Anda bisa mendengarkan lagu jazz atau merenungkan pertanyaan kehidupan. Kunjungan ke Starbucks menjadi kemewahan yang terjangkau pada hari biasa, yang menyediakan "tempat ketiga" yang bukan pekerjaan dan bukan rumah, memberi orang sesuatu yang tanpa mereka ketahui adalah sesuatu mereka inginkan. Sebagai yang pertama dalam sebuah kategori baru, Starbucks menjadi yang terdepan dan menarik banyak pesaing, tapi Schultz juga bicara panjang lebar tentang penelitian dan laboratorium pengembangan perusahaan, yang ia yakini akan membantu perusahaan mempertahankan keunggulan di masa depan.

Komentar akhir

Terkadang, *Pour Your Heart into It* terkesan seperti buku motivasi. Shultz tak pernah menduga akan mencapai ini semua, jadi sebagian tujuannya adalah memberitahu orang lain apa yang mungkin tercapai bila berani. Bila melihat hal-hal yang tidak dilihat orang lain, tapi Anda sangat meyakininya, ujarnya,

Anda harus membuang semua keraguan dan berusaha mencapainya. Akan ada banyak orang pesimis, tapi tetaplah bertindak. Aturannya adalah: "Bila ini menjerat imajinasi Anda, ini akan memikat orang lain".

Schultz adalah orang yang secara politis berpandangan liberal, dan dukungannya terhadap perkawinan sejenis dan pengendalian senjata api berujung pada terjadinya berbagai boikot terhadap gerai Starbucks. Ia terkesan sensitif, selalu khawatir perusahaannya akan menjadi terlalu tak berwajah dan korporat.

Ketika bukunya ditulis, Starbucks hanya memiliki beberapa kedai di luar negeri. Kini, Starbucks ada di beberapa negara, dan jumlah total gerainya (yang dioperasikan sendiri dan yang berlisensi) lebih dari 24 ribu. Pada 2008, Schultz kembali ke perusahaan sebagai CEO, setelah delapan tahun melepaskan jabatan itu. Ia khawatir perusahaan kehilangan arah, berkembang terlalu cepat. Bukunya yang kedua, *Onward: How Starbucks Fought for its Life Without Losing its Soul* (2011), menguraikan upaya suksesnya mengembalikan perusahaan menjadi menguntungkan meskipun menghadapi perekonomian yang mengalami resesi, sambil mempertahankan nilai inti.

1990

The Fifth Discipline

"Kapan terakhir kali seseorang di organisasi Anda mendapat hadiah karena mengajukan pertanyaan sulit tentang kebijakan perusahaan saat ini dan bukan karena memecahkan masalah yang mendesak? Meskipun merasa tidak yakin atau tidak peduli, kita belajar melindungi diri dari kepedihan terlihat tidak yakin atau tidak peduli. Proses itu menghalangi setiap pemahaman baru yang mungkin mengancam kita. Konsekuensinya adalah... tim yang terdiri dari banyak orang yang sangat mahir menjaga diri dari keharusan untuk belajar."

"Kita mulai melihat bahwa kita semua terperangkap dalam struktur; struktur yang tertanam dalam cara kita berpikir dan dalam lingkungan sosial tempat kita tinggal. Kecenderungan otomatis kita untuk mencari kesalahan orang lain surut secara perlahan, meninggalkan apresiasi yang lebih dalam terhadap kekuatan di mana kita semua beroperasi."

Singkat kata

Perusahaan besar adalah komunitas di mana terdapat komitmen tulus untuk mewujudkan potensi setiap anggota.

Karya-karya terkait

Out of the Crisis oleh W. Edwards Deming
The Five Dysfunctions of a Team oleh Patrick Lencioni
Team of Teams oleh Stanley McChrystal
The Human Side of Enterprise oleh Douglas McGregor

BAB 38

Peter Senge

Biasa bagi perusahaan besar masa kini untuk menyebut diri mereka sebagai "organisasi pembelajar", yang memberdayakan karyawan mereka agar tetap berguna. Namun, makna asli istilah ini bukan semata tentang memutakhirkan keterampilan dan pengetahuan, namun merupakan bagian dari filsafat lebih besar yang dikembangkan oleh profesor manajemen Peter Senge dan rekan-rekannya di Sloan School of Management, MIT.

The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, yang edisi pertamanya terjual lebih dari 2,5 juta eksemplar, adalah buku terobosan Senge. Tesisnya adalah bahwa perusahaan tidak akan pernah mencapai potensi mereka selama dikelola seperti sekolah, dengan guru/atasan yang memberitahu siswa/pekerja apa yang harus dilakukan. Hasilnya adalah: Karyawan memberi jawaban yang "benar", tidak sungguh-sungguh membuat segala sesuatu menjadi lebih baik; berfokus memecahkan masalah teknis, sementara cacat sistematis diabaikan; konflik dikesampingkan guna memungkinkan kesepakatan yang dangkal; mengelola disamakan dengan memegang kendali; dan suasana persaingan di antara staf merusak inovasi murni. Dalam organisasi oportunistik seperti itu, ujar Senge, orang-orang dikerdilkan untuk melakukan "perebutan kekuasaan dan kekayaan pribadi secara oportunistik". Sebaliknya, organisasi pembelajar miliknya didasarkan

pada tujuan bersama, bukan pada rasa takut; dan rasa ingin tahu, bukan mencoba membuat senang atasan. Singkat kata, belajar dan bukan mengendalikan.

Pandangan holistik Senge tentang bisnis sangat dipengaruhi oleh ahli fisika David Bohm dan gagasannya tentang "keutuhan" (lihat *50 Philosophy Classics*). "Alat-alat dan gagasan yang disajikan dalam buku ini," tulisnya, "adalah untuk menghancurkan ilusi bahwa dunia tercipta dari kekuatan terpisah yang tak saling berkaitan." Bila ilusi ini dilepaskan, ini berujung pada organisasi di mana tujuan kolektif adalah ketulusan. Organisasi masa depan tidak akan mempunyai "ahli strategi besar" di jajaran puncak seperti Henry Ford, Alfred Sloan, Thomas Watson, atau Bill Gates, ujar Senge, tapi sebaliknya menyerupai semacam mesin organik, yang tumbuh dan beradaptasi. Hanya ini yang akan memberi sebuah perusahaan usia panjang yang sesungguhnya. Buku itu dimutakhirkan dalam edisi 2006 yang menyajikan lebih banyak contoh terkini tentang organisasi pembelajar.

Apakah itu organisasi belajar?

Menandai perbedaan antara organisasi pembelajar dan organisasi tradisional berdasarkan komando dan kendali adalah disiplin tertentu, ujar Senge. Ini mencakup:

1. Penguasaan pribadi

Setiap organisasi harus berkomitmen mengembangkan setiap orang di dalamnya. Bila tidak, organisasi gagal menangkap energi dan potensi orang tersebut.

2. Model mental

Melihat asumsi yang kita buat dalam pemahaman kita tentang dunia, atau bayangan kita tentang cara kerja dunia, yang sering kali tidak kita sadari.

3. Membangun visi bersama

Alih-alih sebuah organisasi yang dibangun di seputar karisma seorang pemimpin atau respons terhadap sebuah krisis, perusahaan besar membutuhkan tujuan yang tinggi yang dibawa masuk secara sukarela oleh semua orang.

4. Pembelajaran tim

Para individu di sebuah tim belajar lebih cepat secara bersama daripada bila belajar sendiri. Sebuah organisasi belajar bangkit hanya melalui tim yang terlibat dalam dialog non-defensif, refleksi mendalam, dan keterbukaan radikal—sangat berbeda dari "diskusi" yang merupakan ciri sebagian besar organisasi, di mana pihak yang dominan mendapatkan keinginan mereka.

5. Pemikiran sistem

Pemahaman bahwa segala hal terkait dengan segala hal lain.

Pemikiran sistem adalah disiplin kelima dan terpenting, ujar Senge, karena mengakui bahwa semua disiplin saling tergantung dan merupakan bagian dari keseluruhan yang koheren. Senge mempelajari dinamika sistem di MIT, dan sampai pada pandangan bahwa sebagian besar masalah sulit yang dihadapi planet ini terkait dengan ketidakmampuan memahami kerumitan dan keterkaitannya. Alhasil, pemerintah mencoba memperbaiki segala sesuatu seperti lingkungan hidup atau ketidaksetaraan atau defisit publik dengan mengintervensi untuk "melakukan sesuatu" terhadap gejala, tanpa mengidentifikasi penyebabnya—yang sering kali merupakan model mental yang keliru. Karenanya, keterbukaan dalam mengakui kerumitan dan kesediaan melihat segala sesuatu sebagai sebuah sistem dan bukan suksesi peristiwa adalah langkah terpenting dalam menciptakan organisasi yang kuat. Mengakui kerumitan dan keterkaitan tidak semata berarti Anda adalah subjek dari lingkungan Anda, tapi sebaliknya melihat bahwa Anda bisa menjadi pembentuk lingkungan itu. Organisasi pembelajar adalah organisasi yang "terus-menerus mengembangkan kapasitas untuk menciptakan masa depannya," ujar Senge.

Makna konvensional dari pembelajaran sebagai "menerima informasi," ujar Senge, membuatnya terlihat membosankan dan tanpa gairah. Arti sebenarnya dari pembelajaran adalah menciptakan ulang diri kita sendiri dengan melakukan *peralihan pikiran*. Persis sebagaimana ketidakmampuan belajar sayangnya tidak terdeteksi pada anak-anak, hal sama berlaku untuk perusahaan. Ketidakmampuan belajar mencakup: Hanya melakukan pekerjaan Anda, tidak memikirkan organisasi secara keseluruhan; percaya bahwa musuh "ada di luar sana", padahal masalahnya selalu setidaknya separuhnya adalah internal; tindakan agresif untuk mengalahkan pesaing atau pengadu, padahal kesuksesan sebenarnya adalah buah dari pemeriksaan-diri; dan minat kuat terhadap peristiwa tertentu, padahal biasanya ini adalah tren atau pola jangka panjang yang membentuk industri atau pasar Anda.

Perusahaan merasa puas pada diri sendiri ketika mengidentifikasi struktur atau praktik tertentu yang menimbulkan masalah, lalu berusaha mengatasi atau mengubahnya. Namun, ini tidak cukup, ujar Senge. Organisasi pembelajar sejati tidak hanya berfokus pada struktur atau sistem yang bermasalah, tapi juga pada *pemikiran yang menciptakannya sejak semula*. Organisasi seperti ini senantiasa mengamati model pemikirannya untuk memeriksa apakah ia membuat asumsi keliru yang bisa membahayakan masa depannya.

Model mental

Selama bertahun-tahun, industri otomotif Amerika Serikat beroperasi berdasarkan keyakinan kuat bahwa mobil terutama adalah simbol status, karenanya gaya lebih penting daripada kualitas, dan bahwa pasar mobil Amerika terkucil dari dunia. Keyakinan seperti ini mencerminkan realitas selama beberapa waktu, tapi hanya pada waktu itu. Para produsen mobil tidak merasa bahwa keyakinan ini adalah "model mental"; mereka menganggapnya sebagai kebenaran. Senge bertanya: "Kalau model mental bisa membekukan perusahaan dalam praktik dan pandangan yang tidak berlaku lagi, mengapa model mental yang baik tidak mempunyai efek berlawanan, sehingga memungkinkan mereka merasakan terobosan dan berkembang?"

Pada tahun 1970-an, tim perencanaan pada Royal Dutch Shell memperhatikan bahwa periode pertumbuhan mulus produksi minyak dan konsumsinya segera berakhir. Karena berbagai alasan, produsen minyak utama dunia tidak akan mampu memompa cukup banyak minyak dan akan menjadi "pasar penjual". Tim Shell tidak memperkirakan kemunculan kartel OPEC dan guncangan minyak yang menggemparkan dunia; yang mereka lihat hanyalah gambaran luas masa depan, itu pun para manajer Shell tidak mau tahu; perkiraan masa depan ini bertentangan dengan semua pengalaman mereka. Agar pekerjaan mereka diperhitungkan, tim perencanaan mencoba cara lain: Mereka memaksa para eksekutif puncak melihat berapa banyak asumsi mereka yang harus benar bila masa depan bebas-masalah yang mereka bayangkan menjadi kenyataan. Setelah duduk dan melihat betapa kecilnya kemungkinan masa depan yang cerah ini terjadi, mereka harus mengubah model mental mereka. Hasilnya? Ketika krisis minyak tiba, Shell merespons secara berbeda dari para pesaing, misalnya dengan mempercepat pengembangan lapangan minyak di luar negara-negara OPEC. Shell melesat dari posisinya sebagai perusahaan minyak terlemah dari tujuh perusahaan minyak besar menjadi nomor dua setelah Exxon pada tahun 1970-an. Pada awal 1980-an, perencanaan skenario dan pemeriksaan model mental adalah bagian dari kulturnya.

Penguasaan pribadi

Pembelajaran, sebagaimana dipahami Senge, "tidak berarti mendapatkan lebih banyak informasi, tapi mengembangkan kemampuan memproduksi hasil yang benar-benar kita inginkan dalam hidup". Orang-orang dengan penguasaan pribadi level tinggi "berkomitmen untuk terus melihat realitas secara semakin akurat". Mereka sangat menyadari berbagai hal yang tidak mereka ketahui, tapi paradoksnya, mereka lebih percaya diri dan yakin daripada orang-orang yang menganggap pembelajaran mereka sudah selesai.

Bill O' Brien, CEO Hannover Insurance, mendatangkan Senge dan

rekan-rekan untuk mentransformasi perusahaannya. Selama tahun 1980-an, perusahaan itu bangkit dari sebuah perusahaan yang lesu dalam industrinya menjadi perusahaan yang paling cerdas dengan pengelolaan terbaik. O'Brien terbuka pada pesan Senge karena ia percaya bahwa "pengembangan emosional menawarkan tingkat pengungkitan terbesar untuk mencapai potensi penuh kita... Perkembangan total masyarakat kita itu penting untuk mencapai tujuan kita, yaitu keunggulan korporat". Manajer harus melupakan keinginan mengendalikan dan mengatur staf, dan sebaliknya menyediakan "kondisi bagi orang-orang yang memungkinkan mereka menjalani kehidupan yang paling memperkaya mereka". Agar berhasil, sebuah perusahaan harus mempunyai tujuan yang jelas, alasan yang inspiratif untuk berdiri, alih-alih hanya mempunyai tujuan profitabilitas atau pangsa pasar. Tujuan ini biasanya mencakup pencerahan atau pembebasan orang—baik staf maupun pelanggan—dengan cara tertentu: Membantu mereka menjadi lebih mandiri, lebih kreatif, atau hidup mereka menjadi lebih baik atau lebih mudah.

Senge membedakan visi dari tujuan. Visi itu konkret, contohnya: "Menaruh seseorang di Mars pada 2030". Tujuan itu lebih abstrak, contohnya: "Meningkatkan kapasitas manusia untuk menjelajahi langit". Komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada diri kita sendiri, pada keutuhan, selalu sangat dahsyat: "Perasaan tersambung dan kasih sayang yang merupakan ciri dari orang-orang yang memiliki penguasaan pribadi level tinggi tentunya berujung pada visi yang lebih luas. Tanpanya, semua visualisasi bawah sadar di dunia ini sangat mementingkan diri—semata cara untuk mendapatkan apa yang saya inginkan".

Bagian besar dari penguasaan pribadi adalah komitmen pada kebenaran: Yaitu, kesediaan orang untuk mengidentifikasi pola mereka sendiri; raket, permainan, atau titik buta yang selama ini merupakan rintangan untuk memenuhi potensi mereka. Senge mengamati bahwa persis sebagaimana Anda tidak bisa memaksa seseorang terlibat dalam pengembangan pribadi, Anda juga tidak bisa memaksa sebuah organisasi berfokus pada penguasaan-diri dan pembelajaran. Gugatan hukum diajukan oleh karyawan terhadap perusahaan

karena merasa dipaksa ambil bagian dalam pelatihan pengembangan diri yang bertentangan dengan kepercayaan agama mereka. Apa yang bisa dan seharusnya dilakukan perusahaan adalah menciptakan sebuah organisasi di mana "orang bisa dengan aman menciptakan visi, di mana penyelidikan dan komitmen pada kebenaran merupakan norma, dan di mana menantang *status quo* adalah hal yang diharapkan". Hal terbaik untuk menciptakan organisasi pembelajar adalah dengan menjadikan para pemimpin dan manajernya model yang menunjukkan upaya pribadi untuk mencapai penguasaan-diri yang tentunya melibatkan organisasi dalam upaya tersebut. Hanya contoh inspiratif seperti itu yang akan menyurutkan pemahaman bahwa organisasi adalah sistem yang memaksa. Malah, ini bisa saja justru berbalik: Sarana untuk kemajuan dan pembebasan pribadi.

Visi bersama

Visi tidak bisa dipaksakan oleh seseorang di jajaran atas, dan alhasil sebagian besar karyawan semata mematuhi sebuah visi—mereka tidak berkomitmen. Agar bermakna dan ampuh, visi harus diterima semua orang dalam organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Abraham Maslow, "Tugas dan diri kita sendiri menjadi sama."

Hasil dari visi bersama membangkitkan keberanian karena orang melakukan apa yang harus mereka lakukan untuk memastikan visi tersebut diwujudkan. Visi membutuhkan waktu untuk berkembang. Saat visi menjadi semakin jelas, akan lebih mudah untuk mendukung visi itu, dan yang Anda peroleh adalah "rentetan komunikasi dan semangat yang semakin menguat". Banyak perusahaan mengklaim digerakkan oleh sebuah visi, padahal sebenarnya senantiasa bereaksi terhadap sebuah peristiwa semata. Orang-orang mulai bertanya apa yang diperjuangkan oleh perusahaan tersebut, bila perusahaan selalu berubah-ubah mengikuti tren baru atau tidak menaati visi mereka. "Tanpa adanya mimpi besar," tulis Senge, "hal-hal remeh akan mendominasi."

Senge menekankan untuk mencari sumber masalah dalam diri kita, mengamati bahwa keadaan pikiran kitalah yang menciptakan realitas, sesuatu yang sangat bersifat seperti Buddha. Memang, banyak buah pikiran Senge baru bisa diterima setelah beberapa saat karena bertentangan dengan gagasan Barat tentang "cara mengatasi" mengambil tindakan cepat, ikut menanggung kesalahan, dan berjuang untuk bersaing dan mendominasi. Visi bersama sungguhan—karena memungkinkan berkembangnya kreativitas dan keunikan—akan melampaui pendekatan agresif yang dikotak-kotakkan.

Komentar akhir

Gagasan Senge terlihat radikal pada 1990, tapi boleh dibilang sekadar ekspresi logis lebih jauh dari gagasan Douglas McGregor. Bagaimanapun, banyak perusahaan kini berkeinginan menggunakan dialog Senge, keterbukaan radikal, dan penyelidikan model mental untuk membedakan diri dari yang lain. Hal ini sebagian adalah agar menjadi tempat yang lebih menarik dan menyenangkan untuk bekerja, mengurangi kemungkinan kelelahan, tapi juga didorong oleh keinginan untuk tetap berada di sekitar, membentuk pasar sementara yang lain hancur karena kepicikan.

Pemikir manajemen Peter Drucker pernah berkata, "Menghasilkan uang untuk sebuah perusahaan itu seperti oksigen untuk seseorang: Bila Anda tidak punya cukup, Anda tersisih dari permainan." Senge menjawab dengan sengit bahwa "Perusahaan yang tujuannya laba itu seperti orang yang berpikir bahwa hidup adalah tentang bernapas. Mereka kehilangan sesuatu". Bila sebuah perusahaan hanya berfokus pada hal-hal mendasar, karyawan dan calon karyawan segera melihat bahwa perusahaan tidak berjuang untuk apa pun selain keuntungan materi. Bila sebuah perusahaan tidak mempunyai komitmen terhadap apa pun selain kemajuannya sendiri, sulit baginya untuk membangun semangat atau kesetiaan. Alhasil, orang-orang bekerja tanpa gairah, siap meninggalkan perusahaan kalau bisa. Sebaliknya, sebagaimana dipaparkan Arie de Geus dari Shell dalam studinya tentang usia panjang

pada perusahaan (*The Living Company*, 1997), perusahaan-perusahaan yang berusia paling panjang lebih memandang diri sebagai *komunitas*, bukan lembaga.

"Bangsa Jepang percaya bahwa membangun sebuah organisasi besar itu seperti menumbuhkan sebuah pohon besar," ujar Senge mengingatkan, "butuh waktu 25 tahun." Perusahaan seperti itu, yang harus terus-menerus berkembang dengan merespons masa kini, dan pada waktu yang sama membayangkan masa depan, tidak hanya relevan, tapi sewajarnya perlu menjadi sebuah organisasi pembelajar.

Peter Senge

Senge lahir di Stanford, California, pada 1947, dan mengambil jurusan teknik penerbangan dan filsafat di Stanford University. Ia mendapatkan gelar master dalam systems modeling *dari MIT, lalu Ph.D. dalam manajemen di Sloan School of Management. Pada 1997, ia mendirikan Society for Organizational Learning di MIT.*

Ia pernah bekerja dengan korporasi seperti Ford, Chrysler, Shell, dan AT&T di bagian pengembangan organisasi. Ia adalah mediator tetap dan falsafahnya dipengaruhi oleh praktik Zen Buddhist.

Bukunya yang lain adalah The Fifth Discipline Fieldbook *(1994),* Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society *(2005), dan* The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations are Working Together to Create a Sustainable World *(2010).*

2009

Start with Why

"Orang tidak membeli apa yang Anda lakukan; mereka membeli mengapa Anda melakukannya."

"Ada sangat sedikit pemimpin yang memilih menginspirasi alih-alih memanipulasi untuk memotivasi orang."

"Semua pemimpin besar mempunyai karisma karena semua pemimpin besar mempunyai kejelasan tentang MENGAPA; keyakinan yang tak surut pada sebuah tujuan yang lebih besar daripada diri mereka sendiri... Energi bisa menggairahkan, tapi hanya karisma yang bisa menginspirasi. Karisma menuntut kesetiaan. Energi tidak."

Singkat kata

Seseorang atau sebuah organisasi hanya benar-benar sukses besar ketika mereka tiba pada kesadaran yang sangat jelas tentang tujuan mereka—apa yang mereka lakukan untuk memajukan orang lain dan dunia.

Karya-karya terkait

Simplify oleh Richard Koch & Greg Lockwood
Positioning oleh Al Ries & Jack Trout
The Fifth Discipline oleh Peter Senge

BAB 39

Simon Sinek

Pada awal 2000-an, Simon Sinek sangat ingin menjadi wirausaha, dan karenanya sangat gembira mengelola konsultan *positioning* pasar dan strategi miliknya sendiri selama beberapa tahun pertama. Akan tetapi, pada 2005 ia mencoba bertahan dengan susah payah dan takut bahwa usahanya akan bubar. "Saya mulai putus asa," kenangnya, "keadaan yang bagi seorang wirausaha lebih buruk daripada bunuh diri: Saya mempertimbangkan untuk mencari kerja."

Apa yang salah? Mulai jelas bagi Sinek bahwa ia terus berpikir tentang bayangan akan kesuksesan pribadi dan profesionalnya, sementara calon klien tidak tahu apa yang diperjuangkan olehnya dan perusahaan. Alhasil, perusahaannya tidak banyak menerima order. Krisis membuatnya berpikir tentang motivasi—bukan dorongan semangat sementara yang biasanya kita peroleh dalam seminar motivasi, tapi alasan fundamental mengapa kita bertindak, "Mengapa" kita.

Perenungan jiwanya dan pencerahan yang menyertai terkait pentingnya tujuan yang jelas mendorongnya untuk memberi ceramah dan menulis *Start with Why*. Contoh dalam buku itu terbilang sedikit (Apple, Microsoft, dan Southwest Airlines banyak disinggung), dan repetitif (banyak poin diulang dua atau bahkan tiga kali). Akan tetapi, buku bisnis terbaik biasanya

sangat sederhana dan tak perlu didukung banyak referensi atau penelitian untuk mencapai tujuan menginspirasi orang untuk bertindak. Buku Sinek melakukan hal ini sepenuhnya dan bisa membantu Anda membangkitkan revolusi yang dibutuhkan hidup atau bisnis Anda.

Lingkaran emas

Setiap perusahaan tahu *apa* yang dilakukannya—produk atau jasa yang dijualnya. Sebagian besar perusahaan memahami *bagaimana* melakukannya—sebuah proposisi unik, proses kepemilikan, atau cara mereka melakukan sesuatu dengan lebih baik atau berbeda dari pesaing. Namun, sangat sedikit perusahaan yang benar-benar memahami dan mengartikulasikan mengapa mereka berdiri—cita-cita atau misi yang menginspirasi karyawan mereka untuk bangkit dari ranjang setiap pagi.

Contohnya, saat melakukan penawaran produk, sebuah perusahaan komputer memulai dengan "Apa" ("Kami membuat komputer hebat"), menguraikan "Bagaimana" ("Komputer kami mempunyai desain indah, mudah digunakan"), lalu memberikan "Mengapa", atau persisnya "Mengapa Tidak" ("Mau beli satu?"). Mengapakah "Mengapa" muncul terakhir? Alasannya karena "Apa" jelas dan konkret, tapi "Mengapa" buram dan sulit. Bayangkan tiga lingkaran konsentris, dengan "Apa" di tengah, "Bagaimana" adalah lingkaran tengah, dan "Mengapa" adalah lingkaran luar. Dengan membalikkan urutannya, ujar Sinek, Anda menciptakan "Lingkaran Emas" yang bisa mentransformasi perusahaan. Contohnya Apple, yang lingkarannya adalah kebalikan sepenuhnya dari rata-rata perusahaan komputer. "Lingkaran Emas"-nya bisa digambarkan sebagai berikut:

- Mengapa: Kami selalu bertentangan dengan *status quo*; berpikir berbeda.
- Bagaimana: Kami melakukannya dengan membuat produk yang indah, sederhana, dan ramah-pengguna.
- Apa: Apakah Anda ingin membeli salah satu komputer kami?

Orang tidak membeli apa yang Anda lakukan, ujar Sinek, mereka membeli *mengapa* Anda melakukannya. Dalam kasus Apple, "Produk mereka memberi kehidupan pada tujuan mereka".

Sekarang kita lupa, tapi ketika Apple menghadirkan komputer pertamanya, sebagian besar perusahaan percaya masa depan ada pada mesin besar yang mendukung bisnis dan organisasi. Apple berkata, "Tidak, kami ingin memberi seseorang, dalam ruang keluarga mereka, kekuatan yang sama seperti sebuah perusahaan." Kemudian, mereka memublikasikan iPod bukan dengan menguraikan *apa* itu iPod (Kreatif, perusahaan Singapura yang menciptakan teknologinya, menjual produk mereka sebagai "*5GB Mp3 Player*"), tapi dengan memberitahu *mengapa* produk itu patut dimiliki: "1.000 lagu di saku Anda".

Yang jadi masalah dengan menjadi perusahaan "Apa" adalah orang-orang mengidentifikasi produk yang Anda buat dengan "Siapa" atau "Apa" Anda. Contohnya, Dell diidentifikasi dengan perusahaan komputer, jadi Dell akan selalu sulit beralih ke produk lain. Namun, kalau Anda adalah perusahaan seperti Apple yang diidentifikasi dengan "Mengapa"—etos yang mendorong perusahaan tersebut, di atas dan melampaui produk atau jasa mana pun—Anda tidak akan mengalami kesulitan mencoba membuka usaha lain di bidang yang belum pernah Anda tekuni, apakah itu arloji atau mobil. Yang Anda beli adalah Apple. Dengan Dell, Anda membeli produk mereka; Anda sebenarnya tidak peduli dengan Dell.

Terinspirasi oleh sebuah tujuan, bukan dijual pada fitur

Tujuan perusahaan mana pun adalah agar orang-orang membuat keputusan untuk membeli produk atau jasa mereka berdasarkan hati. Bila mereka harus melakukan analisis manfaat biaya berdasarkan data empiris tentang apakah harus membeli dari Anda, Anda belum membuat koneksi langgeng yang bisa bertahan bertahun-tahun atau bahkan beberapa dekade. Anda ingin orang setia pada Anda karena tujuan dan produk Anda membuat mereka

merasa enak menggunakannya. Anda ingin mereka berbalik pada produk Anda sebagai naluri.

Pemasaran TiVo pada calon pembeli didasarkan pada manfaat yang jelas: Perangkat yang berhenti dan memutar balik siaran langsung TV, melewatkan iklan, dan merekam acara yang Anda sukai untuk Anda. Namun, TiVo tidak pernah memenuhi harapan sebagai sebuah perusahaan, ujar Sinek, karena hanya menjual manfaat rasional yang diberikan produknya—*apa* yang dilakukannya—dan kebanyakan orang tidak percaya bahwa mereka membutuhkan manfaatnya.

Yang seharusnya dilakukan para pendiri TiVo, ujar Sinek, adalah menyampaikan pada masyarakat apa yang mereka *percayai*, mengapa mereka menciptakan produk itu, dan visi mereka tentang bagaimana ini akan membuat kehidupan orang menjadi lebih baik atau lebih mudah, memberi orang kendali penuh atas apa yang ingin mereka lihat. Fitur sebenarnya dari produknya hanya mendukung tujuan dasar produk. "*To TiVo*" menjadi ungkapan kata kerja yang berarti merekam sesuatu dari televisi, tapi sayangnya untuk TiVo, orang-orang juga sering menggunakan fitur rekaman yang disediakan oleh penyedia kabel atau satelit. Mereka tidak pernah termotivasi untuk mendapatkan perekam TiVo karena tidak ada filsafat di balik produk itu yang bisa diyakini; yang ada hanya seperangkat fitur.

Alasan orang lebih suka bekerja di Apple daripada Dell, atau Tesla alih-alih Ford, adalah karena pada kedua kasus ini mereka ingin merasa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar, bahwa mereka membantu menciptakan masa depan. Bagi pelanggan, membeli sebuah Macbook atau Tesla Model S membuatnya merasa seperti memiliki produk paling mutakhir. Bukannya Anda mencintai perusahaan Apple atau Tesla, yang lagi pula mempunyai struktur korporat serupa dengan perusahaan lain, tapi bagaimana hal-hal yang diproduksi perusahaan ini memengaruhi perasaan, dan apa yang hal-hal ini katakan tentang saya.

Kebalikan dari perusahaan yang sukses karena memberi inspirasi, perusahaan yang menjadi pemimpin pasar adalah perusahaan yang menawarkan harga terendah. Bukankah Walmart luar biasa sukses karena penekanannya

pada harga? Sebenarnya, ujar Sinek, strategi harga rendah selalu memiliki biaya; sebagian besar skandal yang melibatkan Walmart berkisar di seputar cara mereka menekan harga terkait dengan upah atau pemasok, agar bisa serendah mungkin. Saat menjadi semakin besar, perusahaan tahu apa yang mereka produksi untuk mendatangkan uang, tapi mudah saja kehilangan jejak tentang mengapa mereka berdiri. Motivasi pendiri Walmart, Sam Walton, untuk perusahaannya adalah motivasi yang benar-benar melayani komunitas dengan meningkatkan standar hidup melalui harga yang benar-benar rendah, sehingga memungkinkan orang berbelanja di dekat tempat tinggal alih-alih pergi jauh ke pusat kota, dan berkontribusi pada inisiatif komunitas. Setelah ia meninggal, "Mengapa" ini entah bagaimana hilang, dan Walmart akhirnya hanya bersaing dengan harga yang lebih rendah dan hal-hal dasar. Alhasil, Walmart beberapa kali terkena gugatan hukum perihal perlakuannya terhadap karyawan dan pemasok, dan orang dengan senang hati pergi meninggalkannya bila bisa mendapatkan produk yang sama dengan harga lebih murah di kemudian hari.

Kepercayaan dan kesuksesan

Pada awal 1970-an, hanya 15% orang Amerika yang bepergian melalui jalur udara. Herb Kelleher dan mitranya Rollin King ingin mengubah itu, ingin menjadi pembela orang biasa, yang membuat penerbangan antarkota di Texas menjadi jauh lebih murah (di mana mereka memulai). *Tagline* pertama Southwest Airline adalah: "Anda kini bebas bergerak mengelilingi negeri". Dengan hanya dua tingkat harga, penerbangan kini menjadi murah, menyenangkan, dan sederhana.

Beberapa tahun kemudian, United Airlines mencoba meniru Southwest dengan cabang mereka yang murah, Ted, dan Delta melakukan hal sama dengan Song. Keduanya gagal setelah empat tahun. Mengapa? Padahal mereka menawarkan hal yang sama sebagaimana Southwest dan dengan sumber daya yang jauh lebih besar. Akhirnya, pilihan yang dibuat orang tidak hanya

didasarkan pada harga, kualitas, atau fitur. Kita tertarik pada apa yang kita kenal, tulis Sinek, apa yang sederhana dan jelas, dan apa yang memancing perasaan positif pada kita; katakanlah kepercayaan atau kesetiaan. Mengapa Ted dan Song diciptakan? Yang kita tahu, kedua cabang ini adalah langkah nekat untuk menyelamatkan maskapai penerbangan raksasa atau mempertahankan pangsa pasar. Namun, sebagai konsumen, entah bagaimana kita mempunyai perasaan bahwa Southwest Airlines, meskipun harganya tidak murah, selalu berpikir tentang cara membuat segala sesuatu menjadi lebih baik untuk *kita*, pelanggan.

Pelanggan terbaik adalah pelanggan yang percaya pada apa yang Anda percaya, persis sebagaimana pasangan hidup terbaik adalah yang berbagi nilai dengan Anda. Karyawan terbaik bukan karyawan yang mempunyai keahlian yang Anda butuhkan, tapi yang percaya pada apa yang Anda coba lakukan pada sebuah perusahaan. Sinek bercerita tentang ekspedisi Antartika yang dilakukan Ernest Shackelton. Ini adalah ekspedisi gagal dalam pengertian bahwa mereka tidak berhasil mencapai tujuan menyeberangi tanah luas Antartika, tapi kemenangan dalam pengertian lain. Meskipun terdampar di es selama berbulan-bulan dengan harapan kecil untuk selamat, mereka semua kembali dalam keadaan hidup. Para pakar kepemimpinan menganggap ini semua dimungkinkan karena kenyataan bahwa Shackelton menciptakan sebuah tim yang para anggotanya sepemikiran. Iklan terkenalnya di *The Times* untuk merekrut orang untuk ekspedisi ini tidak mensyaratkan keahlian, kualifikasi, atau pengalaman khusus, dan sebaliknya mengatakan:

"Dicari laki-laki untuk perjalanan berbahaya. Upah kecil, sangat dingin, waktu selama berbulan-bulan penuh kegelapan, bahaya yang tak ada habisnya, diragukan apakah pulang dengan selamat. Kehormatan dan pengakuan akan diberikan seandainya sukses."

"Jangan sekadar merekrut orang-orang bergairah," ujar Sinek; pastikan mereka mempunyai gairah yang sama dengan Anda. Banyak perusahaan

mempekerjakan tenaga penjualan atau manajer "bintang", tapi tak banyak yang meluangkan waktu dan upaya untuk menghasilkan sebuah kultur yang berkembang dari dua hal: (1) Misi bersama yang sangat jelas dan (2) Iklim kepercayaan. Organisasi besar adalah organisasi di mana orang merasa dilindungi dan dihargai, dan karenanya bersedia melakukan upaya ekstra. Herb Kelleher bertindak melawan kearifan konvensional dengan mendahulukan karyawan, pelanggan nomor dua, dan pemegang saham nomor tiga. Caranya berujung pada dihasilkannya kekayaan dan keamanan, sementara industri maskapai penerbangan selebihnya tampaknya berada di dunia yang berbeda dengan persaingan ketat dan margin tipis dan tingkat pergantian staf yang tinggi.

Komentar akhir

Alasan utama menciptakan sebuah organisasi "Mengapa" adalah karena keputusan menjadi lebih mudah dibuat karena Anda sangat jelas memahami pada apa Anda boleh melibatkan diri dan pada apa Anda tidak boleh melibatkan diri, dan dengan siapa Anda boleh dan tidak boleh bekerja. Sinek dulu sering membuat jengkel mitra bisnisnya karena sering menolak orang-orang yang "terasa" tidak benar. Alasan mereka terasa tidak benar adalah karena pandangan atau etos mereka tidak sama dengan pandangan atau etosnya. Bagaimanapun, ujarnya, bila orang yang ingin bekerja dengannya tidak berminat menginspirasi orang (yang ia rasa adalah misinya), sangat jelas bahwa ia tidak tepat untuk bekerja dengan mereka. Kejelasan tujuan tidak hanya menginspirasi dan membangkitkan energi, tapi juga menghemat banyak penghamburan waktu dan upaya berurusan dengan orang yang salah dan mengejar proyek yang salah. Sebaliknya, bayangkan dunia tempat setiap orang mempunyai "Mengapa" yang jelas, dan hidup serta pekerjaan mereka mengekspresikan tujuan ini. Itu adalah dunia di mana potensi, dalam hidup dan bisnis, dipenuhi dengan sewajarnya.

Simon Sinek

Sinek lahir di London pada 1973 dan menghabiskan masa kanak-kanak di Johannesburg, London, dan Amerika Serikat. Setelah lulus sekolah menengah di Demarest, New Jersey, ia mendaftarkan diri di Brandeis University, mengambil jurusan antropologi, dan sempat kuliah hukum di City University di London.

TED Talk Sinek, "How Great Leaders Inspire Action", yang berdasarkan Start with Why, *sudah dilihat 29 juta kali. Bukunya yang lain adalah* Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't *(2014),* Together Is Better: A Little Book of Inspiration *(2016), dan* Find Your Why: A Practical Guide to Discovering Purpose for You and Your Team *(2017).*

2016

Mythbreaker: Kiran Mazumdar-Shaw and the Story of Indian Biotech

"Ia terkagum-kagum melihat bagaimana perempuan itu, dalam kiprah kewirausahaannya, berhasil mematahkan mitos yang berlimpah dalam skenario India—sebuah usaha rintisan teknologi yang disemai hampir empat dekade lalu dalam sains kehidupan dan bukan teknologi informasi, oleh seorang perempuan yang bukan seorang insinyur dan tidak berasal dari keluarga bisnis."

"Kiran Mazumdar-Shaw mengelola beberapa risiko untuk membangun bisnis di dalam bisnis, secara konsisten meningkatkan kemampuan ilmiah perusahaan miliknya dan, yang tak kalah penting, profil publiknya sendiri... Setelah beberapa waktu, ia menjadi duta merek, bukan hanya untuk sebuah industri pemula, tapi juga bisnis inovatif secara umum. Lewat berinteraksi dengan pendanaan dan badan pengatur dan sistem politik, ia memberi wajah pada industri."

Singkat kata

Peraturan pertama dalam bisnis adalah menciptakan bisnis sungguhan yang bisa terus-menerus ditingkatkan dan digunakan untuk mendanai pertumbuhan lebih lanjut.

Karya-karya terkait

Alibaba: The House that Jack Ma Built oleh Duncan Clark
Great by Choice oleh Jim Collins
Lean In oleh Sheryl Sandberg

BAB 40

Seema Singh

Semua orang tahu tentang kebangkitan industri teknologi India selama dua puluh tahun terakhir, dengan perusahaan seperti Infosys yang menjadi korporasi besar di negaranya sendiri dan di luar negeri. Tidak banyak orang yang tahu tentang upaya India untuk menciptakan industri bioteknologi dan farmasi. Meskipun tidak sebesar sektor TI, sektor bioteknologi India menarik banyak ekspat yang bekerja untuk perusahaan bioteknologi Amerika seperti Genentech dan Amgen. Berbagai skandal terjadi menyangkut penelitian yang tak lengkap, kualitas produksi, dan penyalahgunaan hak kepemilikan intelektual, tapi perusahaan farmasi India semakin dihormati dan dan membuat layanan kesehatan semakin terjangkau. Sebuah perusahaan bernama Biocon tampil menonjol, bukan hanya karena merupakan salah satu yang tertua dan terbesar, tapi juga karena rekan pendiri bintang mereka, Kiran Mazumdar.

Dalam *Mythbreaker: Kiran Mazumdar-Shaw and the Story of Indian Biotech*, penulis sains dan teknologi Seema Singh menunjukkan bahwa dengan keberanian dan kemauan, kita bisa membangun sebuah industri dan perusahaan dari nol di negara berkembang. Mazumdar mematahkan mitos bahwa India tidak mampu menerapkan sains canggih; selain itu, India menunjukkan bahwa perempuan bisa melakukannya. Malah, Mazumdar adalah satu dari banyak wirausaha perempuan yang muncul di Asia selama

lima belas tahun terakhir, seperti Cher Wang (rekan pendiri HTC) dan Zhou Qunfei (layar sentuh) di Tionghoa, Park Sung-Kyung (fesyen dan ritel) di Korea, dan Eva Yi-Hwa Chen (Trend Micro) di Jepang.

Buku Singh melacak bagaimana Mazumdar melesat dari seorang "wirausaha tak sengaja" (sebagaimana ia menggambarkan dirinya sendiri) menjadi seorang miliarder, mengantarkan perusahaannya dari perusahaan "membosankan" yang membuat enzim menjadi pemain besar farmasi yang menuntaskan penyakit dunia-modern seperti diabetes dan kanker, yang saat ini semakin umum di India.

Platform Aussie

Pada 1978, Kiran Mazumdar bersemangat untuk bekerja setelah menerima gelar sarjana bidang pembuatan bir dari University of Ballarat di Australia. Ia melanjutkan langkah ayahnya, yang dulunya adalah kepala pembuat bir di United Breweries di Bengaluru (Bengalore). Namun, ketika menjadi jelas baginya bahwa pembuat bir di India tidak mau mempekerjakan seorang perempuan di posisi teknis senior, ia melamar untuk bekerja di perusahaan pembuatan minuman beralkohol di Skotlandia.

Namun sebelum pergi, Mazumdar menerima telepon dari Les Auchinlos, pendiri Biocon Chemicals di Irlandia, yang membuat enzim industri. Auchinlos tertarik mendirikan cabang perusahaan tersebut di India, dan meminta Mazumdar bekerja untuknya."Anda pasti bergurau," ujar Mazumdar. Auchinlos meyakinkan Mazumdar untuk menolak tawaran dari perusahaan Skotlandia itu dan sebaliknya pergi ke Irlandia untuk mempelajari proses mengubah dua bahan mentah India yang berlimpah, kandung kemih ikan dan pepaya, menjadi senyawa isinglass dan papain, yang digunakan untuk membuat bir. Auchinloss memberi Mazumdar $3.000 untuk mendirikan sebuah perusahaan yang akan berkedudukan di Bengaluru. Mengapa Mazumdar? Auchinlos pernah mendengar tentang Mazumdar dari kepala Biocon di Australia, yang pernah menghadiri kursus pembuatan bir Ballarat

bersama Mazumdar. Mazumdar ketika itu adalah satu-satunya perempuan di kelas, ujarnya, dan sangat menuntut sekaligus sangat berintegritas—karakter yang persis dibutuhkan Auchinlos. Pengalaman di Australia, ujar Singh, memberikan kepercayaan diri kepada Mazumdar: Ia mendapati diri lebih pintar daripada rekan-rekan sekelasnya dan mendapatkan gagasan Barat bahwa segala hal itu mungkin.

Hidupkan saya

Biocon India menjadi sebuah perusahaan pada 1978, dan Biocon Ireland memiliki 30% perusahaan, sementara sisanya dimiliki Mazumdar dan bank. Saat itu, pemerintah India sangat waspada terhadap kepemilikan asing dan menerapkan peraturan investasi yang ketat.

Setelah merekrut beberapa pekerja dan mencari tanah dan bangunan untuk kantornya—sebuah gudang tua—Mazumdar berfokus pada pemasaran dan pengembangan bisnis. Sejak awal, perusahaan itu dipastikan memperoleh pendapatan karena Biocon Ireland akan membeli beberapa enzimnya. Berkat koneksi ayah Mazumdar dalam pembuatan bir, Mazumdar bisa mendekati banyak perusahaan pembuat bir di India dan mulai menjual enzim kepada perusahaan-perusahaan tersebut untuk membuat bir. Pada 1979, perusahaan itu melakukan penjualan pertama ke Amerika, menjadi pembuat enzim pertama dari India yang melakukan pernjualan ke Amerika. Dengan penjualan yang stabil, Mazumdar membangun pabrik, merekrut tim inti, bahkan mendirikan laboratorium penelitian dan pengembangan. Laboratorium ini penting bagi Mazumdar secara pribadi dan sangat penting bagi kesuksesan perusahaan itu.

Perusahaan mulai mengembangkan *pectinases*, sejenis enzim yang digunakan dalam pencarian jus buah dari *puree* dan dalam pembuatan bir, yang selama itu didominasi oleh perusahaan Jepang. Ocean Spray, perusahaan Amerika yang merupakan produsen jus *cranberries* terbesar di dunia, mulai menggunakan pectinases yang dibuat di pabrik baru Biocon di Bengaluru,

yang menggunakan teknologi fermentasi zat padat (kemajuan dalam produksi enzim basah). Biocon juga masuk ke bidang pembuatan produk pembakaran kue.

Permainan korporasi

Pada 1989, Auchinlos menjual Biocon, yang saat itu adalah perusahaan yang mempunyai operasi di banyak negara, ke Quest, sebuah perusahaan milik Unilever. Kesepakatannya mencakup Biocon India, tapi Mazumdar dan timnya tidak suka dengan bayangan diatur-atur oleh Unilever, dan jengkel dengan perbedaan antara semangat kewirausahaan mereka dan etos perusahaan besar. Mazumdar mencoba menggalang dana untuk memborong saham perusahaan, tapi ia tidak bisa mengumpulkan £35 juta yang dibutuhkan. Di lain pihak, para eksekutif Unilever mencoba melemahkan nilai saham Mazumdar di Biocon dan mengambil kendali. Di tengah ketegangan itu, mereka mengunjungi Bengaluru dan Muzamdar memberikan presentasi, menguraikan teorinya tentang "tiga jenis perusahaan":

- Perusahaan yang membuat segala sesuatu terjadi.
- Perusahaan yang melihat segala sesuatu terjadi.
- Perusahaan yang bertanya-tanya apa yang terjadi.

Biocon India adalah jenis yang pertama, kata Mazumdar pada orang-orang di dalam ruangan, dan Unilever adalah jenis ketiga.

Mazumdar berkeras melakukan ekspansi dan menjual kepada pasar di luar negeri, mengingat perusahaan memiliki keuntungan biaya yang besar dibandingkan dengan perusahaan serupa di negara-negara kaya, dan Quest/Unilever menyediakan dana untuk pembukaan pabrik baru pada 1995, terutama karena Biocon menyediakan enzim makanan pada usaha besar bidang makanan milik Unilever. Perusahaan India itu kini "penting secara strategis" bagi Unilever, dan semakin menginginkan kendali.

Membebaskan diri

Pada pertengahan 1990-an, Biocon India beralih memproduksi ragi, jamur, dan bakteri untuk berbagai penggunaan, dan berminat untuk beralih ke farmasi, karena pasar farmasi bertumbuh lebih cepat daripada enzim. Namun, Unilever merasa ini terlalu berisiko, sehingga Mazumdar dan para eksekutif kuncinya mendirikan perusahaan Greenfield, Helix (di kemudian hari digabungkan dengan Biocon), untuk membuat produk farmasi. Butuh waktu bertahun-tahun untuk mengembangkan produk, tapi mereka mulai dengan *immunosuppressant* yang berasal dari jamur yang telah disetujui oleh Badan Pengawas Obat dan Makanan AS.

Unilever akhirnya menjual saham di Biocon India kepada bisnis bahan kimia Inggris ICI, langkah yang tidak disetujui oleh Mazumdar. Tim Mazumdar menganggapnya sebagai penghinaan karena dikendalikan oleh "perusahaan cat". Namun, bantuan datang dengan cara tak terduga. Mazumdar menjadi dekat dengan John Shaw, seseorang asal Skotlandia yang tinggal di India dan mengelola perusahaan pakaian. Untuk membantu mendanai pembelian Biocon atas ICI, Shaw menjual rumahnya di London dan menjadi mitra Mazumdar dalam hidup dan bisnis. Mereka menikah pada 1998.

Menjadi perusahaan farmasi

Pada 1993, orang-orang di Biocon berinvestasi pada sebuah usaha baru, Syngene, yang melakukan pengetesan biologi molekul berdasarkan kontrak untuk perusahaan lain. Pada tahun 2000, perusahaan farmasi besar mengalihdayakan seperempat pekerjaan penelitian dan pengembangan mereka, dan Bristol Myers Squibb memberi Syngene banyak pekerjaan. Usaha rintisan ini terbukti penting bagi kesuksesan Biocon karena membantu mengembangkan penelitian farmasi dan kemampuan manufakturnya seraya didanai bersama oleh perusahaan besar farmasi seperti BMS dan Pfizer.

Mazumdar berfokus pada statin—golongan molekul yang digunakan un-

tuk menurunkan kolesterol sehingga mengurangi risiko penyakit jantung—sebagai bidang di mana Biocon bisa bersaing. Perusahaan itu mulai membuat lovastatin, statin yang dikembangkan oleh Merck tapi patennya berakhir pada 2001. Biocon membuat kesepakatan dengan perusahaan Kanada Genpharm untuk menjualnya ke Kanada dan AS dan mendapatkan persetujuan Badan Pengawas Obat dan Makanan AS. Mazumdar mengambil risiko dan membangun sebuah pabrik besar untuk membuat statin dan menjadi seorang pemain dalam produksi statin dunia. Sejak akhir 1990-an hingga 2000-an, perusahaan itu tumbuh pesat dengan pendapatan yang berlipat ganda dalam tahun-tahun tertentu.

Pada 2004, Biocon masuk daftar bursa efek India. Penawarannya mengalami kelebihan permintaan sebanyak 33 kali. Perusahaan ini sekarang bernilai $1,1 miliar, dan Mazumdar dan Shaw adalah pemilik 70% saham. Media berfokus pada kekayaan baru Mazumdar, tapi ia selalu mengatakan pada mereka bahwa Biocon berfokus pada "penciptaan kekayaan intelektual, bukan kekayaan pribadi". Tim inti di sekelilingnya sekarang juga menjadi multijutawan.

Pasca-flotasi

Pada 2007, Biocon menjual bisnis enzimnya ke sebuah perusahaan Denmark, Novozymes, seharga $115 juta; Novozymes menginginkan pangsa pasar Biocon di India. Setahun sebelumnya, perusahaan meluncurkan antibodi Biomab untuk mengobati kanker kepala dan leher. Ini adalah jenis kanker yang paling umum di India karena kebiasaan masyarakat mengunyah tembakau. Dengan demikian, perusahaan menyelesaikan peralihannya dari produsen enzim menjadi perusahaan farmasi seutuhnya, yang bersaing bukan hanya dengan perusahaan farmasi India lainnya, tapi juga perusahaan AS dan Eropa.

Biocon bersekutu dengan perusahaan farmasi India, Mylan, dan masuk ke pasar "biosimilar", yang membuat dan menjual obat dengan masa per-

lindungan paten yang hampir berakhir. Pada 2010, Pfizer membayar Biocon $200 juta untuk mendapat lisensi dan menjual empat produk insulin ke seluruh dunia. Kemitraan ini dibatalkan, tapi Mazumdar menggunakan uang untuk mendirikan pabrik di Malaysia, di mana pemerintahnya ingin memulai kelompok biomanufaktur.

Biocon India tetap berada di pusat kelompok bioteknologi Bengaluru yang bertumbuh, dengan operasi penelitian dan pengembangan yang mapan dan serangkaian produk. Perusahaan ini membuat sepertiga statin dunia dan merupakan pembuat insulin manusia yang signifikan untuk mengobati diabetes.

Komentar akhir

Setelah tiga puluh tahun menduduki tampuk pimpinan, pada 2014 Mazumdar turun dari jabatannya sebagai kepala eksekutif Biocon, membuka jalan bagi Arun Chandavarkar. Langkah ini dipandang menggantikan karisma dengan kompetensi, tapi Singh mengemukakan bahwa Biocon akan kehilangan suatu akibat karena "Kiran adalah satu-satunya orang yang bisa bertaruh dengan berani, mengabaikan kemungkinan gagal yang diperlukan untuk mendorong inovasi". Tim Cook mungkin bagus untuk Apple, ujarnya, tapi ia tidak akan pernah menjadi Steve Jobs.

Di lain pihak, mengingat kesuksesan penawaran perdananya pada 2004, Biocon belum memenuhi harapan bahwa nilai sahamnya akan meningkat 10 atau 20 kali lipat sebagaimana yang dilakukan beberapa perusahaan farmasi menengah India, seperti Lupin. Singh berkata kemajuan yang diraihnya lebih konstan dan stabil, seperti, "*flywheel effect*" yang digagas Jim Collins di mana sebuah perusahaan meraih kemajuan stabil tahun demi tahun dan terus-menerus meningkat untuk membangun momentum kuat. Dengan skenario "*good to great*" yang digagas Collins, Biocon di bawah Mazumdar-Shaw berubah dari perusahaan pembuat enzim yang kuat tapi tidak memesona menjadi perusahaan yang berperan dalam kemajuan India sebagai negara

yang canggih secara teknologi, mengurus orang-orangnya seraya menjadi contoh tentang layanan kesehatan yang terjangkau untuk seluruh dunia. Merujuk buku Collins *Great by Choice* (lihat Bab 8), Biocon dengan sadar memilih untuk tidak tumbuh dengan laju yang terlalu tinggi, karena akan menimbulkan masalah dan tidak pernah berkelanjutan. Lebih baik naik secara perlahan dan tetap berdiri dalam empat puluh atau lima puluh tahun ke depan.

Seema Singh

Singh adalah rekan pendiri The Ken, *majalah teknologi* online *yang berkedudukan di Bengaluru. Sebelum menulis* Mythbreaker, *ia memimpin biro* Forbes *India di Bengaluru, dan pernah menulis untuk* New Scientist, Cell, Red Herring, Newsweek, *dan* The Times of India. *Pada 2000/2001, ia menjadi Knight Science Journalism Fellow di Massachusetts Institute of Technology.*

1963

My Years with General Motors

"Saya selalu percaya pada perencanaan besar, dan belakangan saya selalu mendapati, ternyata, kami tidak membuat rencana yang cukup besar."

"Saya selalu mencoba mengelola General Motors menurut kebijakan konsiliasi dan bukan pemaksaan; dan sebagian besar orang menentang pemikiran saya, saya sering diarahkan untuk memberi jalan... Para pejabat tinggi General Motors... adalah orang-orang dengan bakat yang luar biasa dan keyakinan yang kuat, dan sebagai presiden, saya merasa harus menghormati pertimbangan mereka."

"Kami tahu produknya mempunyai potensi besar, tapi saya hampir tidak bisa mengatakan bahwa siapa pun dari kami, pada mulanya, menyadari sejauh apa mobil akan mentransformasi Amerika Serikat dan dunia, membentuk kembali seluruh perekonomian, mendorong terciptanya industri baru, dan mengubah laju dan gaya kehidupan sehari-hari."

Singkat kata

Sebuah perusahaan besar tidak perlu terlalu gemuk. Dengan manajemen yang baik, perusahaan bisa bereaksi dengan cepat terhadap kondisi pasar yang berubah.

Karya-karya terkait

The Visible Hand oleh Alfred Chandler

Steve Jobs oleh Walter Isaacson

The Human Side of Enterprise oleh Douglas McGregor

The Everything Store oleh Brad Stone

Elon Musk oleh Ashlee Vance

BAB 41

Alfred P. Sloan

Bila saja ada sebuah karya yang tepat untuk diberi judul "bisnis klasik", itu adalah *My Years with General Motors*. Buku ini dipuji oleh semua orang ketika diterbitkan dan menjadi bacaan wajib di sekolah manajemen.

Dalam sebuah artikel untuk *Fortune* pada 1995, Bill Gates menggambarkannya sebagai "buku terbaik untuk dibaca bila Anda hanya mau membaca satu buku tentang bisnis". Saran Sloan tentang organisasi, menjaga agar eksekutif tetap bahagia, dan menangani kompetisi dinilai Gates sebagai sesuatu yang inspiratif dan berharga untuk memimpin perusahaan besar miliknya sendiri, Microsoft. Rata-rata pembaca hari ini mungkin bertanya-tanya mengapa buku itu mendapat sambutan yang luar biasa dan menjadi buku laris. Kita lupa bahwa industri otomotif sekali waktu pernah sangat menarik, yang terdepan dalam teknologi dan teknik manajemen. Dari segi penghargaan publik dan daya tarik, General Motors, Ford, dan Chrysler adalah hal yang serupa dengan Apple, Google, dan Amazon hari ini. Namun, pada 1950-an, perusahaan raksasa dalam industri tidak sebentar-sebentar menulis buku, sebagaimana yang umum terjadi hari ini.

Buku Sloan tidak memiliki banyak kemiripan dengan buku bisnis laris hari ini. Meskipun topiknya menarik, penulisannya agak membosankan. Sloan dan penulis pengganti John McDonald, seorang wartawan *Fortune*, entah mengapa mengira pembaca akan tertarik bila seluruh memo perusahaan, tulisan terkait

pandangan perusahaan, dan bagan organisasi disertakan, dan kita mendapat gambaran sekilas tentang karakter Sloan, yang memiliki sikap jujur seorang pria sopan asal Victoria, daripada laporan tahunan GM. Ada beberapa prinsip bermanfaat yang bisa dipelajari, tapi sebagai seorang pembaca, Anda harus berusaha untuk mendapatkannya, membaca dengan saksama 24 bab, yang meliputi sejarah perusahaan dari hari-hari awal Durant, persaingan dengan Ford, masa depresi 1920 dan 1929, peran GM dalam perang, operasi di luar negeri, relasi buruh, dan evolusi mobil dalam hal gaya dan mesin.

My Years with General Motors hampir tidak diterbitkan. GM mencoba menekan penulisannya karena ada beberapa bagian tulisan yang bisa digunakan sebagai bukti dalam gugatan hukum antimonopoli Departemen Kehakiman. GM dituduh melangkah terlalu jauh dalam upayanya merebut pangsa pasar, dan ada ancaman perusahaan akan bubar. Sloan dengan enggan mengikuti kehendak GM, tapi McDonald, yang telah menggarap buku itu selama lima tahun lebih dan akan menanggung akibatnya secara profesional dan finansial, menggugat GM. GM menyerah dan buku itu akhirnya dipajang di toko pada bulan Januari 1964, ketika Sloan menjelang usia sembilan puluh tahun. Kedua penulis terlihat seperti pasangan yang lucu—McDonald, yang pernah menghabiskan waktu bersama Trotsky di Meksiko dan sudah lama mendukung kelompok sayap kiri radikal, dan mantan kepala perusahaan kapitalis terbesar di dunia. Namun, McDonald tumbuh dewasa di Detroit sehingga kemunculan industri otomotif sangat menarik baginya. Ia juga pernah menulis tentang teori permainan dan strategi, dan sangat tertarik pada strategi yang digunakan GM untuk menjadi pemain terbesar di industri. Alfred Chandler muda, sebelum mendapat pujian sebagai sejarawan bisnis dan ahli teori manajemen, terdaftar sebagai seorang peneliti.

Industri mobil dan Sloan bangkit bersama

Pada 1900, terdapat delapan ribu kendaraan bermotor yang terdaftar di Amerika. Mobil bermotor dianggap sebagai olahraga pria kelas atas dan

bankir; kendaraan ini tidak bisa diandalkan secara mekanis, dan jalanan yang bagus tidak banyak. Pada 1930, ada 27 juta mobil. Pengiriman barang dan jasa menjadi jauh lebih mudah, dan para pekerja dan petani bisa menghemat waktu untuk pergi ke tempat kerja. Mobil memungkinkan melesatnya usaha properti di pinggiran kota dan bangkitnya kultur kelas menengah. Sebagaimana tersirat dalam kutipan Sloan, tidak ada orang yang benar-benar memperkirakan permintaan akan mobil menjadi seperti itu, serta bagaimana mobil mendorong perekonomian Amerika dan mentransformasi kulturnya.

Industri otomotif pada 1908 terdiri dari sejumlah besar produsen mobil kecil yang independen. William Durant bersemangat mengonsolidasi industri otomotif, tapi setelah menggabungkan beberapa merek mobil, antara lain Buick, Olds, Oakland, dan Cadillac, dan pemasok suku cadang di bawah satu perusahaan induk, General Motors Company, ia masih memproduksi delapan ribu mobil saja setahun. Ketika Durant yang flamboyan memperkirakan akan tiba hari ketika sejuta mobil akan dijual dalam setahun, tidak ada yang percaya. Ia kehilangan kendali atas perusahaan itu pada bank, pada 1910 ketika perusahaan terlilit kesulitan keuangan, dan tak lama kemudian mendirikan Chevrolet Motor Company. Perusahaan ini begitu sukses sehingga Durant menggunakan sahamnya untuk ditukar dengan saham General Motors dalam upaya mendapatkan kembali kendali atas perusahaan, yang terjadi pada 1916.

Alfred Sloan memulai kehidupan kerjanya dengan Hyatt Roller Bearing Company dari New Jersey. Ketika perusahaan mengalami kesulitan keuangan, ayahnya mengucurkan dana agar perusahaan tetap beroperasi dan Sloan menjadi manajer utama. Ia membuatnya sukses dan mampu memanfaatkan permintaan akan bantalan mesin dalam industri otomotif yang sedang berkembang. Ford adalah pelanggan terbesarnya, General Motors kedua. Pada 1915, ketika Durant membeli Hyatt seharga $13,5 juta, Sloan dan ayahnya menerima sejumlah besar saham pada United Motors Corporation baru milik Durant, divisi pembuat suku cadang mobil. Sloan menjadi presiden United Motors, dan setelah perusahaan ini dibeli oleh General Motors pada

1918, tanpa bermaksud untuk membeli, Sloan menjadi eksekutif industri mobil.

Ahli manajemen

Dengan sebagian besar kekayaan terikat pada General Motors, Sloan menjadi semakin gelisah tentang arah perusahaan di bawah Durant. Pada usia pertengahan empat puluhan tahun, ia mengambil libur selama sebulan dan hampir memutuskan meninggalkan perusahaan. Namun, kepergian Durant dari GM yang menimbulkan tanda tanya (spekulasi pasar saham yang salah) membuka kesempatan bagi Sloan.

Ia menulis rencana garis besar dalam dokumen sepanjang 28 halaman yang diberi judul "General Motors Organization Study", yang diedarkan secara luas di perusahaan. Ketika presiden GM masa itu, Pierre du Pont, mengadopsi rencananya pada 1920 sebagai basis struktur GM, Sloan menjadi kepala eksekutif de fakto. Meskipun tetap menjabat wakil presiden, pada 1921 ia memimpin semua operasi.

Sloan menyebarluaskan model organisasi yang terdesentralisasi di mana kepala divisi diberi wewenang untuk memutuskan sendiri strategi yang hendak diambil, didukung oleh bonus untuk kinerja dan rencana pemegang saham. "Cara senang" antara kekuasaan terdesentralisasi dan kendali sentral ini memungkinkan keberhasilan level kewirausahaan tertentu, bahkan dalam sebuah perusahaan besar. Sloan membandingkan model ini dengan model yang digunakan perusahaan Ford, yang didominasi oleh Henry Ford dan karenanya merupakan manajemen yang tersentralisasi dan penawaran model yang kaku. Hari ini, kita menganggap desentralisasi dan opsi saham sebagai hal biasa untuk memotivasi manajer, tapi pada masa Sloan ini adalah hal baru.

Bahkan Sloan pun mengakui bahwa perpaduan manajemen terdesentralisasi dan kendali sentral merupakan sebuah paradoks, tapi kenyataannya ini adalah satu-satunya cara untuk mengelola sebuah perusahaan sebesar GM secara sukses. Sebagai seorang manajer, Sloan menekankan kekuatan

motivasi dan pengaruh, bukan komando dan kendali. Ia lebih memilih mengelola GM dengan meyakinkan orang lain akan gagasannya, bukan dengan mengeluarkan perintah. "Organisasi terdesentralisasi kami dan tradisi kami menjual gagasan alih-alih semata memberi perintah," tulisnya, "mengharuskan semua level manajemen memberi alasan kuat untuk apa pun yang mereka usulkan." Ia juga menemukan bahwa keputusan konsensus secara keseluruhan lebih baik daripada keputusan yang dibuat berdasarkan firasat para eksekutif, betapa pun cemerlangnya firasat tersebut.

Sloan memaparkan pemisahan yang sangat jelas antara kebijakan dan administrasi. Ia membuat kelompok kebijakan yang mencakup Keteknikan, Distribusi, Luar Negeri, Penelitian, Personalia, dan Hubungan Masyarakat—yang semuanya memandu arah perusahaan secara keseluruhan, terpisah dari operasi fungsional sehari-hari dari setiap divisi. Kelompok kebijakan ini merupakan perekat yang mengikat semua divisi dan menghasilkan perasaan sebagai satu perusahaan. Model organisasi seperti ini dianggap biasa hari ini, tapi Sloan selalu lebih cepat dalam menyiasati bagaimana sebuah perusahaan raksasa bisa memberikan kelonggaran kepada manajer tapi tetap mempertahankan perasaan kesatuan korporat dan arah. Ia menulis:

> *"Dari desentralisasi, kita mendapatkan inisiatif, tanggung jawab, pengembangan personel, keputusan yang dekat dengan fakta, fleksibilitas—singkatnya, semua kualitas yang dibutuhkan sebuah organisasi untuk beradaptasi dengan kondisi baru. Dari koordinasi, kita mendapatkan efisiensi dan ekonomi."*

Ia memperkenalkan sentralisasi kendali kas dan keuangan, dengan seratus rekening bank di seluruh Amerika menyetorkan pendapatan penjualan ke rekening General Motors Corporation, alih-alih menyimpannya untuk keperluan mereka sendiri. Sistem kendali keuangan GM menjadi model bagi perusahaan besar lain, dan sentralisasi pembelian dan pengadaan menghemat banyak uang untuk perusahaan. Karena diperkenankan mengambil tindakan

berdasarkan kehendak mereka sendiri, divisi menjadi lepas kendali, tapi dengan rasionalisasi pengumpulan statistik dan akunting, terjadi aliran tetap data operasional ke administrasi sentral. Data ini berarti sebuah arah yang bisa ditetapkan secara efektif untuk seluruh perusahaan.

Di bawah Sloan, General Motors menjadi perusahaan terbesar di dunia, membuat sekitar separuh dari semua mobil dan truk di Amerika Utara dan memproduksi kendaraan melalui anak perusahaannya di luar negeri, Opel di Jerman, Vauxhall di Inggris, dan Holden di Australia. Meskipun dituduh berperilaku monopolistik oleh pemerintah AS, Sloan tetap percaya pada "Bisnis Besar"—bukan untuk memonopoli pasar, tapi untuk mencapai efisiensi dan koordinasi sumber daya yang lebih baik.

Ukuran sendiri tidak pernah menjadi tujuan Sloan, ujarnya, melainkan semata *pertumbuhan*. Desentralisasi dan koordinasi memungkinkan terjadinya pertumbuhan sambil mencegah perusahaan terperosok menjadi perusahaan yang "diatur satu orang". Sebuah perusahaan besar harus dikelola secara rasional, ditopang oleh struktur unggulan, alih-alih menjadi mainan para individu. Memang, buku Sloan bermaksud menunjukkan bahwa mengelola sebuah perusahaan dengan enam ratus ribu karyawan itu mungkin, tapi membuatnya tetap gesit dan bisa beradaptasi terhadap perubahan adalah hal lain.

Ahli strategi

Ketika ia mengambil alih tampuk pimpinan di GM, perusahaan ini kuat di pasar kalangan atas, dengan merek mahal Buick dan Cadillac, tapi tidak kompetitif di kalangan bawah, yang didominasi oleh Ford Model T; di kalangan menengah, GM menawarkan campuran membingungkan mobil Olds, Oaklands, Sheridans, dan Scripps-Booth. GM menjual empat ratus ribu unit mobil sementara Ford lebih dari sejuta (yang terdiri dari model T harga-rendah, volume-tinggi dan Lincoln harga-tinggi volume-rendah), dan mencakup 12% dari total pasar mobil.

Sloan bertekad membersihkan perusahaan dari model mobil yang tidak masuk akal. GM akan menjadi sebuah korporasi yang terutama berfokus *menghasilkan uang*, bukan semata membuat mobil. Untuk mencapai hal ini, GM harus menyediakan model volume produksi tinggi bagi setiap segmen pasar, tanpa adanya tumpang tindih di antara model keluarannya. Satu model per segmen, yang harganya ditetapkan sesuai kelasnya, dari Chevrolet yang murah hingga Cadillac yang mahal. Saat masa kepemimpinan Sloan, konsep *upgrading* dikembangkan, di mana seseorang—seiring meningkatnya pendapatan sepanjang hidup—akan naik kelas dari Chevrolet menjadi Oldsmobile menjadi Buick menjadi Cadillac, tapi tetap tinggal bersama "keluarga" GM. Dengan demikian, GM bisa melayani seluruh populasi, bukan hanya orang kaya, sehingga mendukung slogan: "*A car for every purse and purpose*" ("Sebuah mobil untuk setiap dompet dan tujuan"). Namun, dengan menggunakan banyak suku cadang yang bisa dipertukarkan di seluruh lini produk GM, perusahaan mencapai ekonomi skala dan banyak menghemat biaya produksi.

Wawasan Sloan adalah bahwa perusahaan tidak hanya bersaing dalam hal produk atau model sungguhan, tapi juga *kebijakan*, yaitu bagaimana mereka membayangkan dan memahami industri mereka. Dengan mengadopsi *outlook* "mobil untuk setiap segmen", GM jelas mendiferensiasi diri dari Ford, yang rentang modelnya sangat terbatas. Manajemen GM berpendirian mobil mereka tidak perlu menjadi "yang terbaik" dalam kategorinya, selama strategi beberapa-segmen membawa hasil dan perusahaan menghasilkan uang.

Secara perlahan, konsep "model tahunan" diperkenalkan, di mana setiap tahun varian baru dari setiap model dikeluarkan untuk membantu penjualan. Pendekatan yang digerakkan oleh konsumen in—yang tentunya menyenangkan hati para diler halaman depan—sangat berbeda dari model Ford yang statis, yang bertumpu pada produsen.

Pada pertengahan 1920-an, penjualan mobil benar-benar lepas landas, berkat diperkenalkannya pembayaran cicilan, yang berarti rata-rata orang akan sanggup membeli mobil dan model tahunan. Ford, yang bertahan

dengan model lama mereka, kalah bersaing dengan General Motors. Ketika Depresi Besar terjadi, awalnya penjualan GM turun sebesar sepertiga, lalu merosot lebih jauh. Produksi turun sebesar dua pertiga, dan laba besar mereka tahun 1920-an menguap. Namun yang menakjubkan, perusahaan berhasil lolos dari situasi merugi, dan ini adalah kesempatan untuk meninjau ulang cara-cara perusahaan dan mengubahnya kembali.

Dengan Sloan sebagai pemimpin, GM tumbuh lebih cepat daripada produsen mobil lain dan menjadi produsen nomor satu, mengungguli Ford. Pada pertengahan 1940-an, GM membuat lebih dari dua juta mobil dan truk setahun, dan sepanjang 1950-an, ketika semua orang memprediksi resesi setelah surutnya perang, perusahaan membiayai ekspansi produksi besar, menginvestasikan kembali sejumlah besar laba meskipun harus membayar dividen yang sehat kepada pemegang saham. Perusahaan harus memperbarui peralatan karena adanya inovasi baru seperti transmisi otomatis, kemudi daya, rem daya, dan mesin V8, dan pada 1955, perusahaan menggalang dana sebesar $355 juta, yang memecahkan rekor dalam penawaran saham di bursa saham. GM mengembangkan "Duco", bentuk baru cat mobil yang memungkinkan variasi warna yang jauh lebih banyak dan waktu pengeringan yang lebih singkat di pabrik. Perusahaan juga memelopori *suspense* bebas dan rem hidrolik di Amerika Serikat untuk memuluskan perjalanan. GM adalah yang pertama membangun "tempat pengujian" khusus untuk menguji mobil dalam semua kondisi dan melakukan investasi besar dalam desain, membentuk unit "Seni dan Warna" yang menjadi divisi penata model, memproduksi mobil "bersirip" pada tahun 1950-an dan 1960-an. Pada masa ketika perempuan jarang dipekerjakan, divisi ini mempekerjakan desainer perempuan. Sloan menugasi Saarinen bersaudara mendesain Pusat Teknis yang terkenal di Flint, Michigan, sebuah mahakarya modern yang, pada saat pembukaan pada 1956, mengekspresikan optimisme industri mobil.

Tentu saja, dalam perekonomian makmur seperti itu, perusahaan mobil mana pun mungkin akan sukses, tapi GM meningkatkan pangsa pasar dan profitabilitasnya. Kesuksesan tampaknya tak terelakkan, tapi tidak demikian.

Sloan harus mengelola upaya penyeimbangan yang halus, menyenangkan hati pemegang saham dan publik, tapi tetap memikirkan tanggung jawab pada karyawan, diler, dan pemasok.

Komentar akhir

Memperhatikan segala sesuatu yang sudah terjadi, publikasi *My Years with General Motors* adalah titik tertinggi dalam sejarah perusahaan. Ironisnya, Sloan menghubungkan sebagian besar kesuksesan GM pada dorongan kompetisi karena dengan adanya terlalu banyak kompetisi, pembuatan mobil menjadi bisnis dengan margin relatif rendah, dengan semua risiko finansial yang menyertainya. Dalam krisis finansial 2007-8, masalah struktural GM terpapar dan perusahaan harus mengajukan kebangkrutan. Hanya bantuan penjaminan dari pemerintah pada 2009 yang memungkinkannya melakukan restrukturisasi, menyelamatkan ribuan pekerjaan dalam prosesnya.

Kini, tampak jelas bahwa GM dan Ford tidak berada di garis terdepan dalam hal teknologi mobil listrik atau *hybrid*. Toyota dan Tesla buatan Elon Musk membuka jalan dan perusahaan seperti Google merupakan yang terunggul dalam teknologi tanpa pengemudi. General Motors masih menjual jutaan mobil dan truk setiap tahun, tapi kurangnya investasi yang mereka tanamkan pada masa depan membuat mereka harus menanggung akibatnya. Bahkan pada tahun 1950-an, Sloan tahu tidak cukup memiliki bisnis yang menguntungkan hari ini. Seseorang harus terus-menerus memikirkan strategi untuk menjadi pemimpin pada masa depan.

Selain arti pentingnya secara historis, buku Sloan mengingatkan bahwa teknologi dan keteknikan adalah sumber laba masa depan. Pada waktu yang sama, dibutuhkan manajemen yang baik dan strategi yang efektif untuk mewujudkan potensinya di pasar. Sloan ahli dalam kedua hal tersebut.

Alfred P. Sloan

Sloan lahir pada 1875 di Connecticut, tapi sejak usia sepuluh tahun tumbuh dewasa di Brooklyn, New York. Ayahnya mempunyai usaha grosir untuk teh, kopi, dan cerutu. Pada 1895, ia lulus dari Massachusetts Institute of Technology dengan gelar insinyur teknik listrik sebelum bekerja untuk Hyatt Roller Bearing Company.

Setelah mundur dari jabatannya sebagai presiden General Motors, Sloan tetap mempunyai pengaruh di perusahaan sebagai ketua komisaris dan menjadi anggota komite kebijakan, tapi setelah kematian istrinya Irene pada 1956, ia mengundurkan diri.

Pasangan tersebut tidak mempunyai anak, tapi karena Sloan sangat kaya dari kepemilikan 1% atas GM, kekayaannya disumbangkan ke yayasan amal Sloan (besar sumbangan saat ini $1,8 miliar, yang difokuskan pada sains, teknologi, dan ekonomi), Pusat Kanker Sloan-Kettering di New York, MIT School of Industrial Management (kini Sloan School of Management), dan Sloan Fellows, yang mensponsori studi di Stanford Graduate School of Business dan London Business School.

2013

The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon

"Amazon mungkin perusahaan paling menghibur yang pernah ada, dan perusahaan ini baru mulai. Perusahaan ini bersifat misionaris dan komersial, yang sepanjang sejarah bisnis dan urusan manusia lainnya adalah kombinasi yang selalu ampuh."

"Kultur Amazon dirancang untuk melayani pelanggan secara obsesif. Pelanggan setia perusahaan menikmati buah dari fokus tersebut setiap kali berinteraksi dengannya. Pemasok yang memandang Amazon sebagai bully, *bebas menjual barang mereka di tempat lain. Karyawan yang merasa dipinggirkan atau diperlakukan tidak benar boleh pergi kapan pun dan banyak karyawan yang pergi, terkadang setelah merasakan untuk pertama kalinya kultur korporat yang tanpa henti. Namun, dengan banyaknya riteler yang mundur atau menyesuaikan operasi mereka sendiri agar bisa seramping dan efisien Amazon, baik pemasok maupun karyawan menemukan bahwa peluang mereka di tempat lain semakin terbatas. Suka tidak suka, mereka hidup di zaman Amazon."*

Singkat kata

Meskipun Anda kehilangan uang dalam jangka pendek, keinginan kuat untuk menyenangkan hati pelanggan membangun kesetiaan yang berujung pada kesuksesan jangka panjang.

Karya-karya terkait

Alibaba: The House that Jack Ma Built oleh Duncan Clark

Steve Jobs oleh Walter Isaacson

How Google Works oleh Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg

Pour Your Heart into It oleh Howard Schultz

Elon Musk oleh Ashlee Vance

BAB 42

Brad Stone

Membeli sesuatu secara *online* sudah menjadi bagian dari hidup kita sehingga sekarang dianggap sebagai hal biasa. Amazon.com, riteler *online* terbesar di dunia, mempunyai pengguna terdaftar sebanyak tiga ratus juta dan penjualan sebesar $136 miliar. Namun, mengingat itu adalah sesuatu yang berada di mana-mana, sebagian besar dari kita tidak tahu banyak tentang bagaimana perusahaan raksasa teknologi ini berkembang di balik layar: Asal-usulnya, perjuangannya, kesuksesannya, yang ciri khasnya berupa sentrisme-pelanggan yang radikal, pandangan yang sangat berjangka panjang, dan keinginan konstan untuk menciptakan sesuatu kini ditiru secara luas.

Uraian Brad Stone, seorang wartawan, tentang delapan belas tahun pertama Amazon adalah bacaan yang sangat menarik, yang menunjukkan bagaimana sebuah peluang yang diraih pada momen yang tepat memulai salah satu kisah bisnis yang luar biasa pada masa kita. Sebelum menulis buku itu, Stone menulis tentang Amazon untuk *Newsweek*, *New York Times*, dan *Bloomberg*. Ia melakukan tiga ratus wawancara dengan para eksekutif dan karyawan Amazon, teman-teman dan keluarga pendiri Jeff Bezos; dan lusinan wawancara dengan Bezos sendiri. Akan tetapi, Stone tampaknya berhasil mempertahankan objektivitasnya, mengungkapkan betapa perusahaan banyak didorong oleh ambisi Bezos yang tak ada habisnya (malah, Relentless semula

hendak dijadikan nama perusahaan dan relentless.com masih mengalihkan kunjungan ke Amazon). Meskipun Bezos terkenal dengan tawanya dan citra yang lebih ceria dibandingkan Steve Jobs atau Bill Gates, ia baru sanggup mencapai tujuannya melalui inovasi yang tak kenal lelah, negosiasi sengit, dan mendorong stafnya hingga kelelahan. Meskipun MacKenzie Bezos (istri Jeff) mengutuk dan menepis buku tersebut dalam ulasan Amazon.com, *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of the Amazon* memberi wawasan yang luar biasa tentang perusahaan.

Apakah saya sebaiknya tinggal atau pergi

Bezos lahir dengan nama Jeffrey Preston Jorgenson pada 1963 di Albuquerque, New Mexico. Ibunya, Jackie, baru berusia enam belas tahun, ayahnya sedikit lebih tua. Pasangan tersebut bercerai dan Jackie mulai dekat dengan Miguel Bezos, seorang pemuda Kuba yang pindah ke AS untuk menghindari rezim Castro. Miguel, seorang insinyur, bekerja keras dan menjadi eksekutif di Exxon Corporation. Jeff, anak yang sangat bersemangat dan cerdas, baru tahu bahwa ayah tirinya bukanlah ayah kandungnya ketika ia berusia sepuluh tahun.

Pada awal 1990-an, Bezos yang lulus dari Princeton bekerja di Wall Street di D.E. Shaw & Co., sebuah dana lindung nilai yang didirikan untuk mengeksploitasi selisih kecil pada harga saham dan sekuritas lain di pasar global. Pada usia 29 tahun, Bezos menjadi wakil presiden perusahaan, dan pada 1994 diserahi tugas dalam upaya memanfaatkan pertumbuhan eksplosif internet yang sedang berkembang. Ia mengembangkan konsep belanja *online* dengan judul "*The Everything Store*". Gagasan ini tidak ditindaklanjuti lebih jauh, tapi penelitian yang ia lakukan membuatnya tertarik untuk menjual buku secara *online*.

Pada 1994, sudah ada beberapa toko buku *online*, tapi layanannya buruk dan banyak di antaranya hanyalah tambahan pada toko tradisional. Bezos yang terobsesi dengan gagasan tentang toko buku yang bertumpu pada pe-

langgan dan hanya *online* mengatakan pada mentornya, David Shaw, bahwa ia ingin melakukannya—tapi sendiri, bukan di bawah perlindungan perusahaan. Shaw mengajak Bezos berjalan-jalan di sekeliling Central Park guna membujuknya mengurungkan niatnya untuk keluar, tapi tidak menekannya untuk tinggal.

Mencoba mencari jalan keluar atas persoalan ini—bagaimanapun, bila pergi pada pertengahan tahun, ia akan kehilangan bonus besar—Bezos membentuk dalam pikirannya apa yang ia namakan "kerangka minimalisasi penyesalan". Ia membayangkan dirinya sendiri pada usia delapan puluh tahun menatap kembali kehidupannya, mirip kepala pelayan di salah satu buku favoritnya, *Remains of the Day* karya Kazuo Ishiguro. Apakah ia akan menyesal meninggalkan D. E. Shaw, membuang kesempatan menjadi kaya di Wall Street? Tidak. Apakah ia akan menyesal tidak melibatkan diri dengan internet? Iya. Orangtua Bezos merasa keputusannya meninggalkan pekerjaannya agak gegabah dan ibunya menyarankan ia memulai usaha pada akhir minggu atau mengerjakannya pada malam hari. Respons Bezos: Ini adalah permulaan zaman internet; segala sesuatu bergerak sangat cepat, ia harus terjun ke usaha ini sepenuhnya—dan secepatnya.

Abrakadabra! Amazon lahir

Agar harga buku tetap murah, Bezos menyimpulkan usaha rintisan miliknya harus berkedudukan di negara bagian yang berpopulasi rendah karena pajak penjualan hanya perlu dipungut di negara bagian tempat perusahaan fisik berada. Ia memilih Seattle karena Microsoft sukses di sana, ada banyak lulusan ilmu komputer di sana, dan distributor buku Ingram tidak jauh dari sana, di Oregon. Bezos saat itu berusia 31 tahun, istrinya yang baru dinikahi, MacKenzie, berusia 24 tahun. Mereka berkendara dari Texas (di mana Bezos tumbuh dewasa) melintasi Barat, singgah di Grand Canyon dalam perjalanan.

Pasangan itu mendirikan kantor sementara di garasi mereka di Seattle,

membuat meja kerja pertama dari pintu murah yang dibeli Jeff di Home Depot. Orangtua Jeff menyetorkan $100.000 untuk usaha baru ini, meskipun Jeff memperingatkan mereka bahwa ada kemungkinan mereka bisa kehilangan semuanya. MacKenzie, yang bercita-cita menjadi penulis novel, menangani keuangan dan membantu perekrutan pertama. Pada November 1994, Bezos mendapatkan pencerahan ketika sedang melihat-lihat abjad A pada sebuah kamus dan menemukan "Amazon". Ini bukan saja sungai terbesar di dunia, tapi nama yang sempurna untuk toko buku yang mungkin, dengan nasib baik, menjadi jauh lebih besar daripada toko buku lain. Pada hari-hari awal itu, Bezos dan timnya sering mampir ke kafe Barnes & Noble untuk bertemu dan minum kopi. Seiring bertumbuhnya perusahaan, ironinya tidak hilang dari mereka.

Situs web Amazon.com beta, yang diluncurkan pada bulan Maret tahun berikutnya, terbilang primitif: Sebagian besar isinya adalah teks dan tidak terlalu menarik, tapi mempunyai keranjang belanja dan mesin pencarian dasar. Fitur kuncinya adalah ulasan pembaca, yang menurut Bezos bisa membuat situsnya berbeda. Beberapa eksekutif penerbitan saat itu merasa ulasan buku yang negatif tentang Amazon akan merugikan industri, tapi Bezos tahu nilai nyata perusahaan bukan semata menjual sesuatu, tapi membantu masyarakat membuat keputusan yang objektif dalam membeli.

Amazon mendapat banyak pesanan sejak awal, dan semua staf membantu di gudang hingga larut malam untuk mengirimkan pesanan. Ketika Yahoo memuat Amazon dalam halaman direktori, kecepatannya semakin meningkat. Namun, perusahaan menghabiskan semua uangnya dan membutuhkan lebih banyak. Bezos mengatakan kepada para calon investor di Seattle bahwa perusahaan mungkin akan mencapai penjualan senilai $114 juta pada tahun 2000, yang terlihat fantastis, mengingat angka penilaian mereka yang sebesar $6 juta. Namun, sepanjang 1996, Amazon tumbuh sebesar 30-40% sebulan, dibantu oleh artikel halaman-depan *Wall Street Journal* tentang perusahaan itu, yang kini tumbuh melampaui premisnya setiap beberapa bulan.

Tumbuh dengan cepat

Ketika John Doerr di perusahaan modal ventura Kleiner Perkins di Silicon Valley menginvestasikan $8 juta untuk 13% saham, kepercayaan ini melonjakkan ambisi Bezos. Ia merekrut orang secara agresif dan membayangkan Amazon sebagai salah satu raksasa internet pertama yang bisa bertahan selama beberapa dekade.

Dari segi model bisnis, pemikirannya adalah bahwa dengan menjadi besar segera, perusahaan bisa menawarkan harga yang lebih rendah, sehingga menjadi semakin besar. Bezos bersikeras merekrut orang-orang paling cerdas, menyaring siapa pun yang bicara tentang "keseimbangan kerja/hidup". Ia menginginkan komitmen total, dan siapa pun yang tidak sependapat dengan "penghargaan Bezos yang rendah terhadap bagaimana segala sesuatu dilaksanakan" tidak akan bertahan lama.

Bezos khawatir dengan rencana Barnes & Noble "menghancurkan" Amazon dengan meluncurkan situs sendiri. Ia mengatakan kepada karyawannya bahwa satu-satunya hal yang bisa mereka lakukan adalah memperkuat pelayanan kepada pelanggan agar berbelanja di Amazon menjadi pengalaman yang menyenangkan. Situs Barnes & Noble, pada akhirnya, tidak pernah menjadi menarik dan efisien sebagaimana situs Amazon; perusahaan itu terlalu berfokus pada toko tradisionalnya, yang menghasilkan laba yang jauh lebih tinggi per buku daripada menjual secara *online*. Meskipun penjualannya jauh lebih kecil daripada penjualan Barnes & Noble dan pesaingnya saat itu, Borders, saham Amazon pada 1997 di bursa menggalang dana sebesar $54 juta. Orangtua serta saudara lelaki dan perempuan Bezos seketika menjadi multijutawan.

Pada tahun-tahun cerah 1998 hingga 2000, Amazon kembali menggalang dana sebesar $2 miliar dengan melakukan penawaran tiga obligasi korporat. Namun, bahkan mereka yang dilanda demam internet pun tidak seekspansif Bezos terkait prediksinya tentang sejauh mana Amazon akan berkiprah mengubah usaha ritel. Sejak semula, surat Bezos kepada pemegang saham memaparkan pandangan jangka panjang yang menghindari laba demi

memimpin pasar dan meraih pertumbuhan pendapatan, dan yang penting, pembelian berulang dan kesetiaan pelanggan.

Bezos berfokus membangun infrastruktur distribusi baru, termasuk banyak gudang baru, tidak saja di AS tapi juga di Inggris dan Jerman, dan melakukan beberapa akuisisi, yang sebagian besar akhirnya gagal. Ia mulai memburu para eksekutif Walmart untuk mengelola ekspansi ini dan Walmart menggugat Amazon karena "mencuri rahasia dagang". Bezos sebenarnya pengagum pendiri Walmart, Sam Walton, dan mempelajari autobiografi Walton, *Made in America* (lihat *50 Success Classics*). Ia meniru Walton dalam hal penghematan pengeluaran menyangkut gaji staf, "*bias for action*" dari Walmart (selalu bereksperimen untuk melihat apa yang memberi hasil), dan keyakinan Walton untuk meniru fitur terbaik dari perusahaan lain. Sang bintang internet baru dengan senang hati mengambil inspirasi dari raksasa ritel tradisional.

Fitur terobosan

Pada 1998, Amazon memperkenalkan dua fitur yang menentukan. Peringkat penjualan memeringkatkan penjualan setiap buku dan produk yang dijual, yang berubah setiap kali terjadi penjualan. Bezos tahu penulis dan penerbit akan keranjingan melihat kenaikan dan penurunan peringkat penjualan buku dalam waktu nyata, dan memang itulah yang terjadi. Saat itu sulit memahami munculnya peringkat penjualan yang baru dan sangat menarik—yang memantau segala hal dari buku laris nomor satu hingga buku yang bercokol di urutan dua jutaan—saat itu, sementara daftar buku laris hanya memeringkat 20, 50, atau 100 judul buku.

Selain itu, pada 1998 Amazon memperkenalkan "pemesanan 1-klik", yang mereka patenkan. Pada saat masyarakat merasa tidak nyaman memberikan rincian kartu kredit pada perusahaan *online*, ini adalah suatu hal baru. Kemudahan melakukan pesanan ulang akan meningkatkan kepercayaan pada perusahaan.

Namun, eBay mengancam melunturkan upaya Amazon untuk menjadi "toko segalanya". EBay tampaknya lebih cocok untuk zaman internet; lagi pula, eBay adalah sebuah *platform* untuk pembeli dan penjual tanpa perlu membangun pusat distribusi yang mahal. Mungkin harga tetap adalah sesuatu yang sudah kuno, yang akan diganti dengan pelelangan gaya eBay? Bezos meluncurkan Amazon Auctions pada 1999, tapi mengalami kegagalan. EBay sudah mempunyai sangat banyak penjual yang sudah terbiasa dengan sistemnya dan pembeli tetap Amazon tidak berminat melakukan penawaran. ZShops, di mana penjualan pihak ketiga bisa menjual barang via Amazon dengan harga tetap, juga gagal. Beralih ke mainan dan barang elektronik merupakan tantangan karena Amazon harus memohon pada produsen mapan seperti Hasbro dan Sony untuk menjadi "pemasok yang mapan". Stok apa pun yang dialokasikan pada mereka harus mereka jual atau mereka tampung, sering kali dalam jumlah sangat besar. Pada 1999, contohnya, Amazon harus menampung stok mainan yang tidak terjual senilai $39 juta.

Tahun itu, Bezos dipilih oleh *Time* sebagai "Orang Paling Berprestasi", tapi pada 2000 dan 2001, Amazon mengalami kejatuhan. Dalam keruntuhan dot. com, harga saham perusahaan anjlok menjadi satu digit. Orang-orang yang bergabung dengan perusahaan melihat opsi saham mereka menjadi hampir tidak berharga dan Bezos menjadi terobsesi untuk menepis laporan dari analis investasi Ravi Suria, yang meramalkan perusahaan akan mengelami kebangkrutan.

Namun, Stones mencatat bahwa Bezos tidak pernah beralih dari pandangan jangka panjang khasnya tentang *e-commerce* dan peran Amazon di dalamnya, dan terus mengingatkan stafnya bahwa kalau mereka memperkuat pengalaman pelanggan yang baik, perusahaan akan terus tumbuh. Contoh obsesinya dengan pelanggan: Ketika buku keempat Harry Potter diterbitkan, Amazon menawarkan diskon 40% untuk buku tersebut dan pengiriman yang cepat. Perusahaan rugi beberapa dolar dari setiap eksemplar dari 250.000 eksemplar yang terjual, yang membuat gelisah para eksekutif dan Wall Street, tapi Bezos percaya bahwa hanya dengan kesediaan melakukan upaya ekstra

terhadap pelanggan barulah mereka bisa mendapatkan kesetiaan jangka panjang.

Inovasi konstan

Pada 2002, Amazon mulai bereksperimen dengan pengiriman gratis; dengan menawarkannya untuk order senilai lebih dari $100. Untuk mendapatkan angka itu, orang harus mengisi keranjang mereka dengan berbagai hal. Ini menyenangkan hati Bezos, yang ingin menjadikan situs miliknya itu tempat belanja serbaada. Seiring perjalanan waktu, ambang batas pengiriman gratis turun dari $100 menjadi $25 dan menjadi permulaan dari pelayanan Amazon Prime hari ini. Prime adalah lompatan jauh dalam kegelapan, karena pelanggan yang membeli banyak barang dalam kurun waktu satu tahun tak lama kemudian membuat Amazon kehilangan uang karena Amazon tidak mengenakan biaya pengiriman. Ini bisa menjadi kesalahan yang sangat besar. Malah, ujar Stones, Prime mengubah orang menjadi "keranjingan Amazon", mencintai kenyataan bahwa mereka ditawari bonus istimewa (termasuk, yang datang kemudian, film dan televisi Prime yang gratis) dan bahwa apa pun yang mereka pesan akan tiba dengan sangat cepat. Amazon juga membuka layanan yang dipercepat kepada penjual Pasar (penjual pihak ketiga yang diizinkan menggunakan *platform* Amazon), yang kini bisa mengandalkan Amazon untuk memenuhi kebutuhan mereka akan berbagai macam barang. Di gudang, pengelompokan pesanan yang sejenis melalui algoritma memungkinkan Amazon menurunkan harga. Amazon menciptakan kembali pemenuhan dan distribusi. Bezos tak hentinya mendorong staf Amazon untuk berinovasi, dan pada 2003 memelopori satu lagi fitur baru, "Mencari dalam buku", yang dianggap gila oleh banyak orang karena bisa membuat orang berhenti membeli (sebenarnya, jumlah konten yang bisa Anda baca terbatas).

Meskipun melakukan semua inovasi ini, ketika Amazon menyelenggarakan acara meriah pada 2005 untuk merayakan ulang tahunnya yang kesepuluh,

ujar Stones, perusahaan masih dianggap berada di bawah bayang-bayang nama besar masa itu: Google. Margin laba Amazon yang mungil dibandingkan secara tidak menguntungkan dengan mesin penghasil-uang seperti Google, yang meskipun baru berusia satu tahun memiliki kapitalisasi pasar empat kali Amazon. Yang lebih parah lagi, Amazon harus membayar jutaan dolar untuk iklan di Google guna mendatangkan orang ke situsnya dan kantor Google di Seattle mulai menarik banyak orang Amazon dengan berbagai macam tunjangan dan kultur yang tidak agresif. Bezos selalu ingin Amazon dipandang sebagai pelopor teknologi, tapi Wall Street, pers, dan publik memandangnya semata sebagai ritel *online*.

Bezos mengingatkan para eksekutif puncaknya bahwa seiring bertumbuhnya institusi, terjadi perlawanan alami terhadap taruhan yang berani dan berisiko, tapi satu-satunya cara untuk terhindar dari keadaan sulit perusahaan dan memenuhi potensi jangka panjangnya adalah dengan "menciptakan cara untuk keluar". Satu taruhan yang tampaknya memberi hasil adalah Amazon Web Services. AWS adalah pelopor *cloud computing* yang menyediakan ruang *server* murah pada ribuan perusahaan kecil dan usaha rintisan yang membutuhkan komputasi yang kuat tanpa perlu membayar banyak untuk *server* mereka sendiri. AWS dibuat dalam beberapa tahun, di mana Bezos mendorong dua tim terpisah untuk menghadirkan layanan yang bisa diukur. AWS kini menghasilkan pendapatan miliaran dolar dari perusahaan seperti Netflix dan Pinterest, dan badan pemerintah AS seperti NASA. AWS, tulis Stones, "benar-benar mengungguli" raksasa seperti Sun Microsystems; Eric Schmidt dari Google juga angkat topi pada "orang-orang buku" yang menciptakan diri sebagai raja *cloud computing* itu.

Membangun untuk bertahan

Amazon menghasilkan kesuksesan lain pada pertengahan 2000-an. Pada 2004, *e-book* tersedia di format Microsoft dan Adobe, tapi penjualannya kurang baik. Kedua program ini sulit diunduh dan sebagian besar dibaca

di komputer meja. Amazon tidak mempunyai pengalaman dalam perangkat keras, tapi Bezos meluncurkan sebuah gagasan yang tak lazim, di tengah banyak penolakan internal, di mana perusahaan memproduksi pembaca *e-book* khusus sendiri. Tidak seperti perangkat baca *e-book* yang sudah ada seperti Sony Reader dan Palm's Treo, Bezos ingin perangkatnya sangat mudah digunakan dan memungkinkan pengguna mengunduh buku via jaringan ponsel reguler. Perangkatnya adalah telepon yang bisa mengunduh buku.

Sebelum peluncuran "Kindle" pada November 2007, orang-orang Bezos melakukan perundingan dan memaksa penerbit menyiapkan *e-edition* semua buku mereka. Versi pertama mempunyai pilihan seratus ribu judul yang bisa dibeli dan bisa menampung dua ratus judul. Fitur yang paling kontroversial adalah harga tetap untuk *e-book*, yaitu $9,99. Penerbit merasa dikecoh oleh gerakan ini, yang berarti margin yang lebih rendah dan kekuatan pasar yang bertambah bagi Amazon, serta tekanan lebih berat terhadap toko buku tradisional. Amazon melakukan pendekatan yang semakin agresif kepada penerbit (Kata-kata favorit Bezos: "Amazon tidak terjadi pada bisnis buku. Masa depanlah yang terjadi pada bisnis buku"), memaksa mereka mengurangi margin terhadap ancaman diturunkan peringkat pencariannya. Para penerbit besar memberontak dan berkolusi dengan Apple untuk menyingkirkan Amazon; tindakan ini malah memukul balik, menghapus tombol beli untuk *e-book* para penerbit ini di situsnya dan hanya menjual buku tradisional mereka melalui penjual pihak ketiga. Konflik ini akhirnya diselesaikan, tapi pendekatan Amazon yang "kami menang, Anda kalah" kepada penerbit dan pemasok bertentangan dengan nilai-nilai yang dianut karyawan, dan beberapa di antara mereka pergi meninggalkan perusahaan.

Amazon juga mendapat peliputan buruk dari pers karena menghindari pembayaran pajak penjualan AS selama bertahun-tahun, dibandingkan dengan raksasa ritel *online* seperti Walmart dan Costco yang membayar pajak, dan Amazon menerapkan siasat yang rumit untuk mencegah pajak yang bisa membuat barang mereka menjadi lebih mahal. Di Eropa, Amazon

menghindari pajak nasional dengan cara menyalurkan seluruh pendapatan ke Luksemburg yang pajaknya rendah. Bezos selalu merespons kritik ini dengan "kebingungan", ujar Stone. Masyarakat tidak mengerti bahwa Amazon bukan perusahaan yang bertumpu pada laba, melainkan perusahaan *misionaris* yang semangat religiusnya untuk menyenangkan hati pelanggan tidak bisa dihalangi. Semakin dominan Amazon, semakin besar fasilitas yang dimilikinya untuk mencapai hal ini.

Menghadapi kritik bertubi-tubi yang menuding bahwa Amazon mematikan usaha ritel arus utama, Bezos mulai memikirkan cara-cara agar Amazon bisa menjadi perusahaan yang "dicintai" seperti Nike atau Disney atau Whole Food, dan tidak dipandang sebagai perusahaan yang semata eksploitatif seperti Goldman Sachs atau Exxon. Untuk mewujudkannya, perusahaan harus dipandang sebagai pencipta dan pelopor. Bila publik mempunyai citra ini tentang perusahaan, Bezos meyakini segala hal lain bisa dibenarkan.

Komentar akhir

Ketamakan perusahaan seperti Amazon—dengan pendiri yang sangat agresif—menimbulkan pertanyaan yang menarik tentang apakah, bila konsumen mendapatkan keuntungan dalam hal harga lebih murah, pilihan yang lebih banyak, dan produk inovatif, "hasil akhir menghalalkan cara". Bila meninjau apa yang terjadi di balik perusahaan teknologi besar mana pun, Anda akan menemukan kelelahan dan kesedihan yang merupakan hasil samping dari pelaksanaan misi dan target yang hampir mustahil terlaksana. Stone mewawancarai seorang eksekutif lama dari divisi buku, Erik Gross, yang mengalami gangguan stres traumatis selama setahun setelah meninggalkan Amazon.

Pada hari-hari awal perusahaan, ketika Bezos belum terlalu yakin apakah gagasannya akan berhasil, perusahaan mempunyai kultur yang santai, tapi seiring bertumbuhnya perusahaan, kesuksesan memompa keberanian Bezos. Joy Covey, kepala keuangan pertama Amazon, membenarkan tindakan

Bezos dan menekankan bahwa kita tidak bisa menciptakan revolusi sambil "bersikap terlalu akomodatif kepada orang lain".

Pada 2017, harga saham Amazon mencapai level tertinggi setelah perusahaan mengakuisisi Whole Foods, jaringan supermarket mewah, dengan harga $13,7 miliar, sementara harga saham riteler tradisional mengalami penurunan. Amazon berencana mengubah lanskap belanja bahan pangan sebagaimana yang dilakukannya pada hampir segala hal yang disentuhnya. Perusahaan ini kini bernilai $500 miliar, yang adalah dua kali lipat Walmart dan kurang lebih sama seperti Facebook. Nilai Apple, Google, dan Microsoft lebih tinggi, tapi mungkin tidak selamanya. Kekayaan yang sedemikian fantastis itu memungkinkan Bezos menikmati minatnya, seperti jurnalisme (ia membeli *The Washington Post* dengan uangnya sendiri) dan ruang angkasa (Blue Origin berniat merevolusionerkan perjalanan ruang angkasa komersial sebagaimana yang dilakukan Amazon pada teknologi dan ritel).

Bila seseorang hanya bisa memetik dua pelajaran dari kisah Bezos/Amazon, pelajaran pertama seharusnya adalah "berpikir panjang". Sebagaimana teman lama Bezos, Danny Hillis, seorang pencipta, katakan kepada Stone, "Bila Anda melihat mengapa Amazon begitu berbeda dari hampir setiap perusahaan lain yang memulai dari awal dengan internet, ini adalah karena Jeff mendekatinya sejak awal dengan visi jangka panjang itu... Ini adalah proyek multidekade. Gagasan bahwa dia bisa mencapai jumlah yang sangat besar dengan kerangka waktu yang lebih besar, bila ia bersikukuh dengannya, secara fundamental adalah filsafatnya." Pelajaran lain yang bisa dipetik dari satu dari empat belas prinsip kepemimpinan perusahaan:

Berpikir besar: Berpikir kecil adalah ramalan yang bisa terwujud. Pemimpin menciptakan dan mengomunikasikan arah yang tegas yang mengilhami hasil. Mereka berpikir secara berbeda dan mencari cara untuk melayani pelanggan.

Shel Kaphan, karyawan pertama perusahaan, hari ini memberi nasihat kepada siapa pun yang terlibat dalam usaha rintisan: Selalu berasumsi bahwa usaha Anda bisa menjadi jauh lebih besar dari yang Anda bayangkan.

Brad Stone

Stone yang lahir pada 1971 adalah seorang wartawan teknologi yang bekerja di kantor Bloomberg di San Francisco, yang meliputi perusahaan teknologi besar. The Everything Store *memenangkan Financial Times and Goldman Sachs Business Book of the Year Award pada 2013, sementara penelitian Stone terhadap buku itu mengungkapkan, di bab sebelas, bahwa Ted Jorgensen adalah ayah kandung Bezos. Bahkan pada 2012, Jorgensen yang membuka toko sepeda di Phoenix, Arizona, tidak tahu siapa putranya: Ia menaati keinginan ibu Jeff untuk menjauhi Jeff, dan berasumsi tidak akan pernah melihat putranya lagi.*

Stone juga penulis The Upstarts: How Uber, Airbnb, and the Killer Companies of the New Silicon Valley are Changing the World *(2017).*

2015

Black Box Thinking

"Kita menutupi kesalahan, bukan hanya untuk melindungi diri dari orang lain, tapi juga untuk melindungi diri dari diri kita sendiri. Eksperimen menunjukkan bahwa kita semua mempunyai kemampuan canggih untuk menghapus kegagalan dari memori, seperti editor yang menggunting kesalahan dari rol film... Bukannya belajar dari kesalahan, kita mengedit kesalahan kita keluar dari biografi resmi yang kita semua simpan di kepala kita sendiri."

"Kesuksesan selalu merupakan ujung sebuah gunung es. Kita belajar teori populer, kita terbang dengan pesawat terbang yang sangat aman, kita terkagum-kagum dengan keahlian para pakar sejati. Namun, di bawah permukaan kesuksesan—di luar pandangan kita, sering kali di luar kesadaran kita—terdapat segumpal kegagalan yang diperlukan."

"Kegagalan mengandung banyak kesempatan belajar karena alasan sederhana: Dalam banyak samarannya, kegagalan merepresentasikan pelanggaran harapan. Kegagalan menunjukkan pada kita bahwa dunia dalam pengertian tertentu berbeda dari apa yang kita bayangkan."

Singkat kata

Kesediaan untuk gagal berulang kali, sambil menyerap pelajaran tentang kegagalan dan senantiasa melakukan penyesuaian, adalah satu-satunya jalan menuju kesuksesan.

Karya-karya terkait

Great by Choice oleh Jim Collins
The Lean Startup oleh Eric Ries
The Fifth Discipline oleh Peter Senge

BAB 43

Matthew Syed

Dalam waktu kurang lebih seratus tahun, penerbangan berubah dari sebuah mimpi menjadi sesuatu yang berbahaya, lalu menjadi sesuatu yang sangat aman dan kita anggap biasa. Kini, tingkat kecelakaan dalam industri penerbangan adalah satu per 2,4 juta penerbangan, menjadikannya transportasi yang paling aman. Kecelakaan masih terjadi, tapi sangat jarang. Kita juga beruntung hidup di zaman obat dan layanan kesehatan yang canggih di mana kesalahan fatal adalah sesuatu yang umumnya terjadi di masa lalu. Seandainya saja ini benar.

Buku Matthew Syed diawali dengan kisah mengerikan. Pada 2005, seorang ibu dua anak asal Inggris yang berusia 37 tahun, Elaine Bromiley, datang untuk menjalani operasi sinus berisiko rendah dengan bius. Saat obat bius menghentikan sistem pernapasan normal, pipa trakea perlu dimasukkan ke tenggorokan agar pasien mendapatkan oksigen. Saat itu, dokter yang berwenang, meskipun melakukan upaya berulang kali, tak mampu memasukkan pipa. Saat menit demi menit berlalu, Bromiley kehilangan semua oksigen di otaknya. Perhatian dokter menyempit sehingga ia lupa tentang langkah darurat, operasi trakeostomi, di mana leher dilubangi dan pasokan oksigen diberikan langsung ke batang tenggorokan. Prosedur yang relatif sederhana ini akan menyelamatkan jiwanya. Yang terjadi, ia jatuh koma dan meninggal beberapa hari kemudian.

Kemungkinan Anda meninggal dalam operasi rutin jauh lebih besar daripada menjadi penumpang pesawat terbang komersial. Bukan karena teknologinya kurang canggih atau karena dokter dan perawat tidak peduli dengan nyawa manusia sebagaimana pilot, tapi karena sistem untuk memberitahu terjadinya kegagalan dan memasukkan pelajarannya ke dalam praktik tidaklah secermat yang dilakukan dalam industri penerbangan.

Dalam *Black Box Thinking: Marginal Gains and the Secrets of High Performance*, hipotesis Syed adalah bahwa "penjelasan tentang kesuksesan tergantung—dengan cara yang dahsyat dan kontra-intuitif—pada bagaimana kita bereaksi terhadap kegagalan". Ini juga memiliki implikasi penting untuk bisnis. "*Black box thinking*", ujar Syed, semata merupakan fokus ekstrem pada detail proses—apa yang sebenarnya terjadi saat Anda melakukan sesuatu—yang berujung pada kegagalan atau kesuksesan.

Menutupi

Dalam sebuah penyelidikan yang dilakukan pada 1999, "melakukan kesalahan itu manusiawi". The American Institute of Medicine menemukan bahwa lima puluh sampai seratus ribu orang meninggal setiap tahun, yang seharusnya tidak perlu terjadi, akibat kesalahan medis yang bisa dicegah. Pada 2013, sebuah studi yang dilakukan Journal of Patient Safety menyebut angka empat ratus ribu—setara dengan dua pesawat terbang penumpang yang jatuh setiap 24 jam. Di negara-negara kaya, kesalahan medis yang bisa dicegah adalah penyebab kematian terbesar ketiga setelah kanker dan penyakit jantung. Dan angka ini bahkan tidak mencakup komplikasi yang disebabkan kesalahan diagnosis dan perawatan.

Syed segera menegaskan bahwa kematian yang bisa dicegah tidak disebabkan oleh dokter yang berbahaya, atau bahkan dokter yang bosan, tapi dokter yang bekerja dengan rajin. Jadi, mengapa terjadi banyak kematian? Salah satu alasannya adalah kompleksitas. Ada ribuan kondisi dan penyakit, yang mudah didiagnosis dan dirawat dengan salah. Alasan lain berkaitan

dengan sumber daya. Dokter sering bekerja terlalu banyak dan tidak punya banyak waktu untuk mempertimbangkan keputusan. Namun, yang lebih penting daripada hal ini adalah kenyataan bahwa kesalahan bisa terjadi dalam pola yang bisa diprediksi yang terjadi dalam kultur yang memungkinkannya terjadi. Dalam ruang operasi, seorang dokter bisa membuat pasien kehilangan nyawa bukan karena tidak fokus, melainkan karena ia terlalu fokus. Dalam kasus di awal, dokter tidak menyadari bahwa mereka menghabiskan delapan menit untuk mendapatkan udara melalui mulut pasien, waktu di mana mereka bisa menyelamatkan jiwa pasien dengan melakukan trakeostomi. Seorang perawat mencoba mengusulkan melakukan prosedur ini, tapi tidak didengarkan. Yang jadi masalah dengan kesalahan adalah, tentu saja, keharusan untuk mengakuinya. Ini sulit untuk kita semua, tapi terutama sulit untuk orang-orang seperti dokter yang dipandang dengan hormat sebagai pakar hebat yang mendapat pelatihan bertahun-tahun.

Syeds menceritakan kisah luar biasa tentang Peter Pronovost, yang ayahnya meninggal pada usia lima puluh tahun karena salah diagnosis. Ayahnya didiagnosis mengidap leukemia padahal sebenarnya penyakitnya adalah lymphoma, dan ia tidak mendapat perawatan tulang sumsum yang bisa memperpanjang usianya. Pronovost, yang sekarang merupakan profesor di John Hopkins University School of Medicine, berjanji mengubah proses di rumah sakit. Penyelidikannya terhadap puluhan ribu kematian akibat infeksi yang disebabkan oleh ditempatkannya kateter dalam pembuluh darah besar untuk memasukkan obat berujung pada kesadaran yang lebih besar akan perlunya kesterilan dalam prosedur. Daftar periksa keamanan pasien lima-poin miliknya berhasil menyelamatkan 1.500 jiwa dalam periode satu setengah tahun di satu negara bagian saja, Michigan, dan kemudian ditiru di seluruh Amerika dan menyelamatkan ribuan jiwa lainnya.

Dibangun berdasarkan kesalahan

Pada 1978, Penerbangan 173 dari United Airlines sedang terbang ke bandara tujuannya, Portland, ketika sesuatu yang menakutkan terjadi. Lampu yang mengindikasikan apakah gigi pendaratan sudah turun tidak menyala. Pilot yang berwenang, Kapten McBroom, memusatkan perhatian pada masalah ini sehingga lupa waktu dan pesawat kehabisan bahan bakar, beberapa mil sebelum tiba di landasan terbang bandara Portland. Keterampilan McBoom berhasil menyelamatkan pesawat yang mendarat di hutan di daerah kota, dan banyak penumpang berhasil selamat dari kecelakaan, termasuk McBroom sendiri. Ia kemudian mengatakan kepada para penyelidik bahwa tangki bahan bakar mengosong dengan "sangat cepat", ia bahkan menduga ada kebocoran di tangki. Sebagaimana para dokter yang terlibat dalam kasus Bromiley, ia tidak mempertimbangkan kenyataan bahwa kesadaran waktunya terpengaruh oleh gigi pendaratan.

Penerbangan 173 merupakan titik balik dalam keamanan penerbangan, menunjukkan bahwa "Perhatian... adalah sumber daya yang langka; bila berfokus pada satu hal, Anda akan kehilangan fokus pada hal lain". Waktu berlalu begitu saja ketika menghadapi keadaan darurat, membuat Anda lupa akan hal-hal penting seperti berapa banyak bahan bakar yang tersisa. Laporan terkait Penerbangan 173 berujung pada diambilnya langkah-langkah untuk membuat kru lebih komunikatif, asertif, dan bersedia mempertanyakan keputusan kapten pilot. Terlalu mudah untuk menyalahkan pilot dan ahli bedah, tapi Penerbangan 173 menunjukkan bagaimana kesalahan manusia yang fatal timbul dari sistem dan kultur yang dirancang dengan buruk. Sebagaimana kasus Bromiley, urutan kekuasaan menghalangi bawahan menuntut secara keras diambilnya tindakan yang bisa menyelamatkan jiwa.

Syed mengatakan pendaratan pesawat terbang yang dilakukan Jeffrey Sullenberger di Sungai Hudson pada 2008 bukanlah aksi kepahlawanan individual yang digambarkan dalam pers. Ia mampu mendarat di atas air tanpa adanya korban karena banyak hal, antara lain komunikasi yang baik

dengan kopilot hingga terjadinya benturan badan pesawat dengan air, serta sistem autopilot Airbus yang memungkinkan sayap pesawat tetap seimbang ketika pesawat meluncur di atas air. Sullenberger sendiri mengatakan dalam sebuah wawancara: "Segala hal yang kita ketahui tentang penerbangan, setiap peraturan dalam buku peraturan, setiap prosedur yang kita miliki, kita ketahui karena seseorang di suatu tempat menemui ajal."

Untungnya, penerbangan memiliki sebuah sistem, rekaman data penerbangan (yang disimpan dalam "kotak hitam", yang sebenarnya berwarna oranye agar mudah terlihat saat terjadi kecelakaan), agar penyelidik bisa merangkai apa yang terjadi, dan begitu kesimpulan mereka diumumkan (yang adalah kewajiban hukum), seluruh dunia penerbangan bisa belajar darinya. Ketika pilot nyaris mengalami kecelakaan pesawat, bila mereka membuat laporan dalam waktu sepuluh hari, mereka tidak akan dituntut. Pelaporan "kesalahan kecil" seperti itu berarti kesalahan fatal bisa dihindari.

Suami Elaine Bromiley, Martin, tidak mau kematian istrinya dilupakan dan ingin sebuah pelajaran bisa dipetik dari peristiwa itu. Rumah sakit menolak dilakukannya penyelidikan, tapi Martin berprofesi sebagai pilot dan pernah memberi ceramah tentang sistem keamanan. Ia mulai merasakan bahwa apa yang terjadi adalah sebuah "ciri khas", sebuah pola tindakan yang bila tidak dianalisis dan diubah akan terjadi lagi pada orang lain. Upayanya dan upaya para pendukung keamanan medis yang lain menyebabkan meningkatnya penggunaan daftar periksa dalam prosedur medis, sistem bagi dokter dan perawat junior untuk memberi peringatan bila mereka melihat bahwa seorang pasien berada dalam bahaya karena salah praktik, dan juga sistem bagi staf khusus untuk memantau waktu—yang mudah terabaikan ketika segala sesuatu tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Di hadapan kegagalan kita bercerita

Pengadilan banding pertama dibentuk di Inggris pada abad kesembilan belas, setelah kampanye yang keras melawan para hakim, yang meyakini bahwa keputusan mereka adalah final. Kesalahan dalam membuat keputusan yang adil dianggap sebagai sesuatu yang sangat jarang terjadi dan bukan bagian dari kesalahan sistemik dalam sistem peradilan. Lalu pada 1984, ketika ilmuwan Inggris Alec Jeffreys secara tak sengaja menemukan cara mengambil DNA dari darah, menjadi jelas betapa mudahnya melakukan kekeliruan dalam membuat keputusan bahwa seseorang bersalah dari bukti yang ditemukan di TKP. Setelah 1989, ketika tes DNA untuk tindak kejahatan ditetapkan, banyak orang yang sudah mendekam di penjara selama bertahun-tahun—beberapa di antara selama sepuluh atau lima belas tahun—dinyatakan bebas dari tuduhan. Sekarang ada ratusan orang yang hukumannya dibatalkan.

Bahkan ketika bukti DNA sudah konklusif, polisi dan jaksa sering kali berkeras agar orang-orang itu tetap berada di balik jeruji. Alih-alih mengakui kebenaran bukti dan berusaha mereformasi sistem mereka, mereka mencoba melindungi integritas mereka. Hal ini, dalam hal tertentu, masuk akal: Mengakui kesalahan Anda bisa membuat bukan saja keahlian atau pekerjaan Anda, tapi juga apa yang merupakan panggilan Anda, dipertanyakan. Ketika seorang jaksa, yang kuliah bertahun-tahun di sekolah hukum dan menapaki jenjang karier di bidang hukum, terekspos membawa kasus yang banyak lubangnya, atau menyatakan bersalah orang yang tidak bersalah yang mendekam dalam penjara selama bertahun-tahun, ia akan merasa seakan-akan seluruh kariernya palsu. Tak heran bukti akan ditolak, sekuat apa pun bukti tersebut. Bagi seorang jaksa, menyatakan bersalah orang yang tidak bersalah, sebagaimana diungkapkan oleh Richard Ofshe, "adalah kesalahan profesional terburuk yang bisa dilakukannya—seperti seorang dokter yang mengamputasi tangan yang salah". Sebagaimana ditulis oleh Syed, "Bukti DNA sungguh kuat, tapi tidak sekuat keinginan melindungi harga diri kita."

Leon Festinger, seorang psikolog, menciptakan istilah "ketidakcocokan

kognitif" untuk merujuk pada ketegangan yang kita rasakan ketika realita tidak memenuhi harapan atau keyakinan kita. Ketika hal ini terjadi, kita bisa menerima bahwa kita salah, yang membuat kita merasa tidak sehebat apa yang kita pikirkan; atau menyangkal, membingkai ulang, berkelit, atau mengabaikan buktinya. Bila Anda sudah mencurahkan diri sedemikian jauh, kemungkinan hal ini terjadi sangatlah besar.

Syed memuat bagian tentang perdana menteri Inggris Tony Blair yang terus membenarkan keputusan berperang dengan Irak, meskipun terdapat bukti bahwa tidak ada Senjata Pemusnah Massal di negara itu (alasan invasi dilakukan). Ketika Syed mewawancarai mantan kepala komunikasi Blair, Alasdair Campbell, dan bertanya tentang keputusan menyerang Irak, Campbell menjawab, "Tony adalah orang yang rasional dan berpendirian teguh, tapi saya pikir dia tidak akan mampu mengakui bahwa keputusan menyerang Irak adalah kesalahan. Ini akan menyakitkan, bahkan untuk Tony."

Bahkan ranah yang terlihat ilmiah seperti ekonomi bisa tunduk pada "narasi keliru", kecenderungan manusia untuk merangkai cerita yang meyakinkan tentang mengapa sesuatu terjadi seperti itu setelah hal itu terjadi. Bila sebuah tim menang, ini adalah karena x-y-z. Bila tim itu kalah, ini adalah karena x-y-z yang sama. Pada 2010, sekelompok ahli ekonomi terkemuka menandatangani surat umum yang memberi peringatan tentang praktik bank sentral yang menambahkan uang ke dalam ekonomi, yang menurut mereka akan merusak ekonomi dan menyebabkan inflasi. Hal ini tidak terjadi, tapi empat tahun kemudian, ketika diundang untuk membahas masalah itu, Syed memperhatikan prediksi mereka, tidak seorang pun di antara para ahli ini mau mengakui bahwa mereka salah; mereka mengelak dengan memaparkan bagaimana prediksi mereka akan benar dalam jangka panjang. Syed memperhatikan bahwa para profesor ekonomi terpecah dalam dua dasar fundamental antara kelompok Keynes dan kelompok moneter. Sebuah studi menemukan bahwa kurang dari 10% ahli ekonomi mengubah pandangan fundamental mereka sepanjang karier; seorang Muslim lebih besar

kemungkinannya menjadi penganut Kristen, atau sebaliknya. "Ini tentunya tanda peringatan bahwa alih-alih belajar dari data," ujarnya, "beberapa ekonom memutarnya. Ini mengisyaratkan kecurigaan bahwa energi intelektual beberapa pemikir dunia yang paling hebat diarahkan, bukan untuk menciptakan teori yang baru, kaya atau bisa dijelaskan, tapi mencari rasionalisasi berbelit tentang mengapa mereka benar."

Bisnis adalah pengolahan kegagalan

Ironisnya, para ekonom bersifat sangat kesukuan dan tidak mau mengubah pandangan mereka saat disodori bukti baru, terutama mengingat bahwa subjek mereka—kapitalisme—dibangun berdasarkan pengolahan kegagalan. Joseph Schumpeter menciptakan istilah "penghancuran kreatif" untuk menggambarkan pergantian bisnis dan industri saat produk dan proses baru menunjukkan nilainya dan produk serta proses lama mati. Ini hanya bisa terjadi, ujar Syed, karena "sistem pasar bebas meniru proses perubahan biologis", yaitu proses seleksi alam. Sebuah produk yang sukses adalah produk yang beradaptasi secara sempurna dengan lingkungannya.

Di jalur utama bisnis berserakan bangkai produk yang direncanakan dengan brilian dan dieksekusi dengan sempurna, tapi tidak diinginkan oleh siapa pun. Pengalaman seperti ini mengantarkan kita pada *outlook* "uji dulu, lalu beradaptasi dengan cepat" yang kita temui hari ini, di mana rencana utama digantikan dengan "interaksi cepat dengan dunia"—singkatnya, lebih sering gagal.

Syed menghabiskan waktu bersama tim Formula 1 Mercedes, yang kesukesannya adalah berkat iterasi intens dan konstan yang didasarkan pada jutaan poin data. Tim ini membuat mesin dasar awal, lalu memperbaikinya melalui ribuan kegagalan dan adaptasi kecil. "Perolehan marginal" ini terjadi, ujar Paddy Lowe, yang memimpin operasi teknis Mercedes, ketika orang-orang cerdas bekerja bersama untuk menang, memacu inovasi yang sangat cepat. "Hal-hal yang berasal dari dua tahun lalu terlihat antik. Berdiri diam sama saja dengan kepunahan".

Masyarakat masih mempunyai gagasan yang sesat bahwa kesuksesan adalah tentang "mendapatkan gagasan hebat", tapi Syed menunjuk pada bukti bahwa perusahaan yang paling inovatif, perusahaan yang memiliki paten terbanyak, biasanya bukan yang paling sukses. Mendapatkan teknologi dan gagasan baru yang menakjubkan, tapi menerapkan disiplin untuk membuat produk yang bisa dijual, membentuk rantai pasokan serta sistem pemasaran dan penjualan untuk menyukseskannya, adalah hal lain. James Dyson bukan orang pertama yang menggagas alat pengisap debu, tapi ia adalah orang pertama yang mempunyai kegigihan untuk melakukan uji coba guna menjadikannya sebuah produk yang berfungsi. Ia berkata pada Syed, "Gagasan orisinalnya hanyalah 2% dari perjalanan. Anda tidak boleh mengabaikan sisanya." Bila kreativitas adalah tentang meningkatkan variasi, yaitu mempertimbangkan segala macam kemungkinan yang mencakup melaksanakan kultur berbeda pendapat, produksi sebenarnya adalah tentang menghapus variasi, yaitu membuat sesuatu yang persis sama setiap kali diproduksi.

"Kreativitas yang tidak dipandu oleh sebuah mekanisme umpan balik tak lebih dari dengungan suara. Kesuksesan adalah pengaruh yang rumit antara kreativitas dan pengukuran; keduanya beroperasi bersama, kedua sisi dari lingkaran optimisasi... Setiap kesalahan, setiap cacat, setiap kegagalan, sekecil apa pun, adalah keuntungan marginal yang terselubung. Informasi ini tidak dianggap sebagai ancaman, tapi peluang."

Syed mencatat bahwa perdebatan tentang apakah Anda seharusnya mencoba mentransformasi dunia (promotor vokal pandangan ini antara lain Peter Thiel dan Elon Musk) atau sedikit mengubahnya, mengeluarkan "produk layak minimum" (lihat Eric Ries, Bab 33) yang kemudian diiterasi menjadi sesuatu yang orang ingin miliki atau gunakan. Kenyataannya, ujarnya, Anda harus melakukan keduanya di dunia masa kini. Konsep terobosan yang membalikkan industri adalah hal yang diimpikan setiap bisnis, tapi agar mampu benar-benar mendominasi pasar yang baru, Anda harus mempunyai sebuah

produk atau jasa yang sudah berulang kali diuji dan diperbaiki—yaitu, yang sering gagal.

Komentar akhir

Pemikiran Syed dipengaruhi oleh pemikiran filsuf ilmu pengetahuan Karl Popper (lihat *50 Philosophy Classics*), yang menunjukkan sejauh mana ilmu pengetahuan mengalami kemajuan hanya dengan mengenali kegagalannya menggambarkan dunia secara akurat. Hanya kalau teori mampu bertahan dari upaya pemalsuan barulah teori tersebut bisa ditambahkan pada sejumlah besar pengetahuan.

Dalam hidup dan dalam bisnis, keinginan alaminya adalah melindungi diri kita dari kemungkinan gagal, karena kegagalan itu menyakitkan. Sebaliknya, yang kita lakukan adalah membuat cita-cita kita sangat samar sehingga tidak ada orang yang meminta pertanggungjawaban kita bila kita gagal mencapainya, dan mencari alasan yang menyelamatkan muka karena kita tidak bertindak. Namun, hanya bila kita mengubah relasi kita dengan kegagalan, ujar Syed, kesuksesan nyata bisa tercapai, sebagai individu, dalam organisasi, dan sebagai masyarakat. Perhatikan dengan cermat orang mana pun yang berhasil atau bisnis mana pun yang berjalan dengan baik maka Anda akan menemukan pandangan yang menyokong pembelajaran dan keinginan yang tidak masuk akal untuk memeriksa apa yang terjadi ketika segala sesuatu tidak berhasil. Syed teringat iklan terkenal Nike yang dibintangi Michael Jordan: "Saya gagal mencetak angka dalam lebih dari sembilan ribu lemparan. Saya kalah dalam hampir tiga ratus pertandingan. Saya dipercaya untuk melakukan lemparan yang menentukan kemenangan dan gagal". Pemain sepak bola David Beckham terkenal dengan latihan yang tak henti dan keterampilannya mencetak gol dari tendangan bebas. Ia berkata pada Syed, "Tapi ketika berpikir tentang tendangan bebas, saya berpikir tentang semua kegagalan saya. Saya perlu gagal ribuan kali sebelum akhirnya melakukannya dengan benar."

Matthew Syed

Syed yang lahir pada 1970 tumbuh dewasa di Reading, Inggris Raya. Ia kuliah filsafat, politk dan ekonomi di Oxford University sebelum menjadi wartawan olahraga, dan adalah komentator tetap olahraga dan kultur untuk BBC dan Times. *Ia adalah pemain tenis meja peringkat tertinggi di Inggris selama satu dekade dan mewakili Inggris Raya dalam nomor tunggal putra tenis meja pada Olimpiade 1992 dan 2000.*

Bukunya yang lain adalah Bounce: Mozart, Federer, Picasso, Beckham, and the Science of Success *(2011) dan* The Greatest: What Sports Teaches Us about Achieving Success *(2017).*

1911

The Principles of Scientific Management

"Kita bisa melihat hutan kita lenyap, tenaga air kita menjadi limbah, tanah kita terbawa banjir ke laut; dan akhir dari batu bara dan besi kita sudah terlihat... Akan tetapi, pergerakan manusia yang aneh, tidak efisien, atau bertujuan buruk tidak menyisakan hal yang terlihat atau berwujud... meskipun kehilangan kita dari sumber ini lebih besar daripada limbah materi kita, yang satu membangkitkan kita, sementara yang lain menyentuh kita tapi sedikit."

"Mereka yang takut peningkatan besar dalam produktivitas setiap pekerja akan mengusir orang lain dari pekerjaan mereka seharusnya menyadari bahwa satu elemen yang melebihi elemen lain yang membedakan negara-negara beradab dari negara-negara tidak beradab—membedakan kemakmuran dari rakyat miskin—adalah bahwa orang biasa lima atau enam kali lebih produktif daripada orang lain."

Singkat kata

Peningkatan efisiensi memungkinkan pekerja serta manajer dan pemilik menjadi makmur.

Karya-karya terkait

Rise of the Robots oleh Martin Ford
The Human Side of Enterprise oleh Douglas McGregor
The Machine that Changed the World oleh James P. Womack, Daniel T. Jones & Daniel Roos

BAB 44

Frederick Winslow Taylor

Pada awal abad kedua puluh, ujar Frederick Taylor, masyarakat sudah mengeluh tentang hilangnya sumber daya fisik planet ini atau setidaknya penggunaannya yang tidak efisien. Namun bagi Taylor, salah satu ahli manajemen pertama, keprihatinan ini hanya mengaburkan hilangnya sumber daya manusia akibat inefisiensi dalam pekerjaan.

Tujuan manajemen, ujar Taylor, itu sederhana: "Kemakmuran maksimal bagi pemberi kerja, serta kemakmuran maksimal bagi karyawan." Anda tidak akan mengetahui hal ini, ujarnya, bila melihat perselisihan industri yang terjadi saat ia menulis, yang tampaknya mengadu domba modal dan buruh. Namun, bila seluruh perusahaan bisa menjadi lebih efisien menjalankan usahanya, upah yang lebih besar dan bisnis yang sukses secara bersamaan adalah hal yang mungkin tercapai.

Pemikir manajemen Peter Drucker menyejajarkan Taylor dengan Darwin dan Freud sebagai salah satu pemikir yang menciptakan dunia modern—yaitu sebuah dunia yang berfokus pada produktivitas dan ketepatan waktu—dan menganggap *Principles of Scientific Management* karya Taylor sebagai "kontribusi Amerika yang paling dahsyat dan bertahan lama pada pemikiran Barat sejak *Federalist Paper*". ("*The Rise of the Knowledge Society*", *Wilson Quarterly*, musim semi 1993) Pujian itu bagus, tapi kenyataannya, sebagian

besar dorongan untuk efisiensi dan produktivitas saat ini—dari Manajemen Kualitas Total hingga Six Sigma, dan dari produksi ramping hingga otomasi—bisa berasal dari pemikiran Taylor.

Pada dasarnya, yang dilakukan Taylor adalah mengangkat manajemen di atas buruh, atau sistem di atas pekerja individu. "Pada masa lalu orang selalu didahulukan," tulisnya, "pada masa depan sistem yang harus didahulukan". Filsafat ini menandai berakhirnya etika "perajin" dalam produksi, yang digantikan oleh manusia sebagai unit efisiensi.

Aturan manajemen, bukan aturan praktis

Taylor menjelaskan bagaimana manufaktur berkembang bersama jalur kerajinan. Yaitu, setiap murid belajar cara melakukan berbagai hal dengan mengamati atasannya, dengan hasil untuk setiap tugas mungkin ada dua puluh atau tiga puluh cara untuk melakukannya, menggunakan peralatan berbeda. Namun, pengamatan ilmiah dan pengukuran terhadap tugas mana pun (melalui studi pergerakan dan waktu) mengungkapkan bahwa "selalu ada satu metode dan satu peralatan yang lebih cepat dan lebih baik daripada yang lain".

Alih-alih pendekatan "aturan praktis" untuk membuat segala sesuatu, di mana pemilik atau mandor harus percaya bahwa perajin melakukan segalanya dengan cara terbaik, sekarang ada ilmu pengetahuan. Pendekatan ilmiah berarti ada peran yang jauh lebih besar bagi manajemen untuk menentukan apa yang efisien. Pengetahuan ini tidak akan lagi dimiliki pekerjanya sendiri karena biasanya pengetahuan ini terlalu canggih untuk tingkat pendidikannya. Taylor menggambarkan relasi baru ini sebagai kerja sama yang erat dan ramah untuk memastikan perusahaan mencapai potensi penuhnya dan bisa berlanjut. Ini menghapus kebutuhan untuk, di satu pihak, atasan keras yang mencambuk bawahannya agar aktif, dan di lain pihak kelakuan lambat-kerja para pekerja. Dengan bekerja sama, keduanya bisa menjadi sejahtera. Ia mengungkapkan bahwa, pada masanya, perusahaan

yang menggunakan sistem manajemen ilmiah menjadi sejahtera dan orang-orang mereka mendapat bayaran lebih bagus dibandingkan pabrik dan toko yang dikelola dengan cara lama.

Buah produktivitas

Taylor bicara panjang lebar tentang "bekerja setengah-setengah", di mana pekerja tidak bekerja sepenuhnya sesuai upah yang diterima, yang ia katakan adalah "kejahatan terbesar yang menimpa para pekerja Inggris dan Amerika saat ini". Pada masa ketika buruh yang terorganisir menuntut lebih banyak bagian dari laba perusahaan, Taylor bersikeras bahwa hal ini tidak akan pernah terjadi selama kerja lambat diterima. Hal ini didasarkan pada keyakinan keliru bahwa bila orang bekerja lebih keras, lebih sedikit pekerja yang dibutuhkan dan mereka akan kehilangan pekerjaan.

Pandangan ini menutup mata terhadap kenyataan bahwa kalau perusahaan tumbuh dan menemukan pasar baru, perusahaan akan membutuhkan lebih banyak orang meskipun efisiensi meningkat. Efisiensi berarti biaya manufaktur yang lebih rendah dan ini adalah hukum besi perniagaan yang "hampir langsung mengakibatkan peningkatan permintaan akan barang tersebut, tak peduli pengurangan harga barang seperti apa yang biasa digunakan". Contoh yang diberikan Taylor adalah sepatu, yang dulunya sangat mahal karena semuanya harus dibuat menggunakan tangan. Alhasil, banyak orang memakai sepatu yang sama selama beberapa tahun atau bertelanjang kaki. Dengan kemunculan mesin untuk membuat sepatu, pembuatannya menjadi lebih mudah (dan lebih murah), dan lebih banyak orang dipekerjakan dalam industri itu daripada sebelumnya. Taylor memperhatikan liputan buruk yang diberikan pada "kondisi kerja buruk" dan orang-orang yang terlalu banyak bekerja, sementara hampir tidak ada perhatian yang diberikan pada kebiasaan bekerja terlalu sedikit dengan sengaja, yang memperpanjang inefisiensi dan upah rendah.

Ia menggunakan istilah "efisiensi" di sepanjang tulisan, tapi yang sebenar-

nya ia bicarakan adalah produktivitas. Ia menulis, "Kecuali bila orang-orang dan mesin Anda setiap hari menghasilkan lebih banyak pekerjaan daripada pihak lain di sekitar Anda, jelas bahwa kompetisi akan mencegah Anda membayar upah yang lebih tinggi kepada pekerja Anda daripada upah yang dibayar kepada pekerja pesaing Anda." Fokus Taylor adalah ekonomi domestik AS, tapi pemikirannya bisa diterapkan pada pasar internasional. Bila bisnis sebuah negara produktif, dalam hal menghasilkan lebih banyak *output* per pekerja, biaya mereka akan lebih rendah sehingga barang mereka akan kompetitif di pasar dunia. Ini adalah satu-satunya rute menuju kemakmuran nasional.

Menguraikannya

Taylor berasal dari keluarga berada, tapi alih-alih menempuh rute karier yang biasa sebagaimana yang dilakukan sesama keluarga berada, seperti perbankan atau hukum, ia tertarik pada keteknikan. Setelah magang sebagai pembuat pola dan ahli mesin, pada usia awal dua puluhan ia bekerja di Midvale Steel Works di Philadelphia, pertama mengerjakan mesin bubut sendiri, kemudian mengepalai sekelompok orang yang mengerjakan mesin bubut. Ia dipromosikan karena terus-menerus berupaya meningkatkan laju pekerjaan. Beberapa temannya di bengkel mengatakan nyawanya menghadapi risiko karena ia tidak seia sekata dengan cara segala sesuatu dilakukan, yang terkadang mencakup merusak mesin dengan sengaja untuk menurunkan laju pekerjaan. Namun, karena berasal dari kelas sosial berbeda (keluarganya berteman dengan pemilik Midvale), Taylor tidak takut dikucilkan. Ia meyakinkan pemilik Midvale bahwa ada manfaatnya melakukan studi cermat tentang cara pekerjaan dilakukan untuk meningkatkan efisiensi.

Ini berujung pada studinya yang terkenal tentang orang-orang yang memikul sejumlah besar besi kasar. Ia menemukan bahwa: Bila berat besi kasar yang dipikul ke sana kemari itu dikurangi, seorang lelaki kuat bisa terus bekerja sepanjang hari tanpa menjadi capek. Bila banyak beristirahat, agar

tangan para lelaki itu bisa memulihkan tenaga, memberi kesempatan pada darahnya untuk memperbarui jaringan otot, ia bisa bekerja sepanjang hari, memikul 47 ton besi kasar alih-alih standar 12 ton. Untuk produktivitas ekstra ini, perusahaan sanggup membayar seseorang $1,85 per hari dan bukan upah standar $1,15. Kesimpulan Taylor: Anda tidak perlu mengandalkan hati nurani atau inisiatif seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik, Anda hanya perlu menguraikan pekerjaannya menjadi beberapa bagian dan membuat setiap bagian menjadi lebih efisien, memberitahu pekerja cara melakukan berbagai hal.

Di Bethlehem Steel Company, Taylor menemukan bahwa hanya satu orang dalam tim delapan-orang yang diteliti yang mampu memikul 47 ton sehari, dan itu semata karena kekuatan fisik orang tersebut. Dia luar biasa—tapi tidak seluar biasa itu, dan Taylor tidak mengalami kesulitan mencari orang-orang dengan kekuatan serupa dari wilayah sekitar. Di bawah sistem manajemen lama, tanyanya, apakah mungkin kelompok delapan-orang ini mampu menyingkirkan tujuh orang di antara mereka agar menjadi jauh lebih efisien? Tak mungkin. Namun, ini berarti para lelaki yang tersingkir dari pekerjaan menangani besi kasar segera mendapatkan jenis pekerjaan lain di Bethlehem, yang lebih cocok untuk mereka dan yang memberi mereka upah lebih besar. Seleksi ilmiah atas pekerja tidak hanya meningkatkan efisiensi, ujarnya, tapi juga membuat para pekerja lebih bahagia.

Tentang sekop dan bantalan peluru

Taylor menemukan bahwa ada ilmu menyekop. Sebagai seorang konsultan di Bethlehem, ia menggunakan berbagai macam sekop untuk menangani berbagai macam beban dan materi. Contohnya, sebuah sekop kecil harus digunakan untuk menyekop bijih berat, sementara sekop besar bisa digunakan untuk menangani abu yang lebih ringan. Hasilnya—seperti besi kasar—untuk menyeimbangkan energi yang dibutuhkan seorang pekerja sepanjang hari, sehingga mereka bisa mengolah lebih banyak materi. Dalam sebuah

perusahaan sebesar Bethlehem yang mempekerjakan enam ratus orang penyekop di halaman sepanjang dua mil, ini bisa berarti perbedaan yang besar bagi biaya dan *output* perusahaan. Sebelumnya, orang-orang diatur menurut regu yang berada di bawah komando seorang mandor; sekarang, setiap pekerja dianalisis setiap hari oleh sebuah tim pramuniaga atas jumlah pekerjaan yang dilakukannya dan diberi umpan balik agar bisa melihat apakah ia bisa memenuhi sebuah standar tertentu dan merencanakan sebelumnya pekerjaan sehari-harinya. Bahkan, dengan upah tambahan pramuniaga dan studi-waktu orang untuk menganalisis dan memantau para pekerja, ujar Taylor, biaya menangani satu ton baja dalam pekerjaan dipangkas separuhnya. Pada waktu yang sama, para pekerja mengapresiasi ketertiban ekstra di pabrik, serta upah mereka yang lebih tinggi, dan relasi antara manajemen dan buruh terbilang baik. Ia memperhatikan bahwa ketika orang diorganisir menjadi regu, efisiensi dan motivasi mereka jatuh ke level anggota terburuk dari regu itu. Namun, bila orang-orang tersebut diperlakukan sebagai individu dan diberi umpan balik terkait pekerjaan mereka, mereka menjadi lebih termotivasi untuk menjadi lebih baik. Ketika diminta bekerja sedikit lebih banyak untuk memperoleh upah lebih besar, ia melihat efek lain: "Mereka hidup agak lebih baik, mulai menabung, menjadi lebih bijak, dan bekerja secara terus-menerus".

Taylor merujuk pada sebuah studi oleh Frank Gilbreth tentang pemasangan batu bata. Gilbreth mampu mengurangi jumlah tindakan dalam memasang batu bata dari delapan belas menjadi lima, yang menyebabkan terjadinya peningkatan dalam jumlah batu bata yang dipasang per jam dari 120 menjadi 350. Hal ini tak akan pernah tercapai oleh pemasang batu bata yang mengorganisir diri untuk menjadi lebih efisien, ujar Taylor. Ini terjadi hanya setelah orang luar menganalisis pekerjaan itu secara objektif, dan melihat bagaimana pekerjaan itu bisa diperbaiki dari sudut pandang ilmiah. Ketika Taylor dan timnya diminta mereorganisir sebuah pabrik yang membuat bantalan peluru untuk sepeda, ia melakukan sesuatu yang tidak pernah dilakukan sebelumnya: Mengurangi hari kerja perempuan yang

ditugasi untuk memeriksa bola dari 10,5 hingga 8,5 jam. *Output* mereka tetap sama dengan waktu yang lebih singkat, tapi hanya setelah melakukan seleksi pekerja secara cermat. Perempuan yang paling efisien belum tentu orang yang paling cerdas, bisa dipercaya, atau bekerja paling keras, tapi semata orang yang paling cepat melihat adanya ketidaksempurnaan. Mereka yang terbukti memiliki ketajaman penglihatan dipertahankan dalam pekerjaan, sementara yang lain dilepas. Pelajarannya: Dalam banyak pekerjaan, yang penting adalah kemampuan khusus, bukan kualitas umum. Malah, yang jadi masalah dengan perempuan yang bisa dipercaya adalah mereka memeriksa secara berlebih sehingga membuang-buang waktu. Studi seperti ini mengarah pada sistem "*differential rate piece work*", di mana "bayaran untuk setiap perempuan dinaikkan sesuai proporsi kuantitas *output*-nya dan proporsi keakuratan pekerjaannya". Sistem ini menyebabkan terjadinya kemajuan besar dalam kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan.

Warisan Taylor

Manajemen ilmiah membuat biaya produksi jauh lebih murah, yang berarti barang menjadi lebih murah, sementara produksi yang distandardisasi berarti kualitas menjadi lebih seragam. Kemajuan luar biasa dalam produktivitas, di mana satu orang hari ini bisa melakukan pekerjaan lima puluh atau seratus seabad silam, adalah hasil dari pemikiran Taylor.

Namun, hasil revolusi manajerial Taylor, meskipun mengungkapkan niat baik dalam buku tentang manajemen dan buruh yang bersatu, adalah dehumanisasi terhadap banyak pekerjaan. Kebanggaan akan keahlian individu diganti dengan "satu cara terbaik" robotik dalam melakukan segala sesuatu, dan bila tidak setuju dengan cara ini, Anda akan segera kehilangan pekerjaan. Pemikiran Taylor mencapai puncaknya pada pabrik mobil Henry Ford. Boleh dibilang, bukan lini produksinya sendiri yang membuat produktivitas Ford menjadi masif, yang membuatnya mampu menurunkan harga mobil, tapi kenyataan bahwa setiap tugas dan proses diperbaiki sebanyak mungkin

untuk memperoleh efisiensi maksimal. Mereka boleh saja dibayar $5 sehari, tapi para pekerja harus mengimbanginya dengan melakukan pekerjaan yang monoton dan membosankan. Taylor mengklaim dunia baru yang cerah untuk pekerja, tapi dipercepatnya pekerjaan yang merupakan hasil dari manajemen ilmiah berarti di pengujung hari para pekerja kelelahan. Studi waktu-dan-gerak yang ia lakukan malah diperolok, di mana *Life* menerbitkan sebuah kartun tentang lima belas gerakan ciuman yang tak perlu.

Para pencela manajemen ilmiah menyertakan serikat buruh di seluruh dunia, yang mencoba melindungi sistem kerajinan lama. Penganut anarkisme Emma Goldman dan filsuf Antonio Gramsci tertegun dengan efeknya terhadap pekerja. Pada tahun 1960-an, Douglas McGregor menyerang Taylorisme di *The Human Side of Enterprise*, yang ia yakini tumbuh dari ketidakpercayaan fundamental pencetusnya terhadap motif manusia. Bagi Taylor, pekerja pada dasarnya malas dan bekerja hanya demi uang, sehingga perlu dipantau seperti burung rajawali. Pandangan McGregor yang lebih ekspansif tentang manusia, bahwa manusia mempunyai motif yang lebih tinggi, seperti kebanggaan pada pekerjaan, tanggung jawab, dan bahkan kreativitas, membentuk paradigma alternatif. Hasilnya adalah bahwa, hari ini, sebagian besar perusahaan menempatkan pandangan McGregor di tengah visi mereka tentang kultur tempat kerja, sambil pada waktu yang sama mengelola bisnis berdasarkan garis Taylorisme berupa efisiensi yang keras.

Komentar akhir

Taylorisme tidak pernah mati, hanya diekspresikan dalam bentuk berbeda. "Perekayasaan proses bisnis jenis apa pun oleh konsultan manajemen, atau penggunaan ilmu perilaku untuk menyaring calon karyawan atau mereka yang sudah bekerja, atau pengawasan untuk mengetahui waktu yang dihabiskan pekerja untuk media sosial, adalah tindakan yang akan disetujui Taylor. Bila permainan akhir manajemen ilmiah adalah untuk

meningkatkan produktivitas dan menurunkan harga secara terus-menerus, tentunya zaman otomatisasi dan algoritma, yang mengabaikan faktor manusia sepenuhnya, adalah impian Taylor yang menjadi kenyataan. Dari perspektif Marx, Taylorisme bisa dianggap sebagai alat kapitalisme untuk mengurangi kekuatan buruh dengan dalih membuat barang menjadi lebih murah sehingga terjangkau oleh semua orang.

Salah satu warisan Taylor adalah menginspirasi studi bisnis sebagai sebuah disiplin ilmu yang berdiri sendiri, yang terpisah dari ekonomi dan ekonomi politik. Setelah ia diundang memberikan serangkaian ceramah di Harvard, pada 1908 Harvard Business School dibuka. Promotornya, profesor ekonomi Edwin Gay, berkata, "Saya yakin ada metode ilmiah yang terjalin dan menjadi dasar dari seni bisnis." Beberapa orang kini menyesali perkembangan ini (lihat *The Management Myth: Debunking Modern Business Philosophy* karya Matthew Steward), melihat bisnis sebagai akal sehat dan bukan ilmu pengetahuan, dan berkilah bahwa pendidikan seni liberal bisa juga membantu seseorang meraih kesuksesan dalam bisnis sebagaimana gelar MBA.

Ada juga warisan literatur *The Principles of Scientific Management*. Buku yang mudah dibaca dan dipahami, dengan contoh-contoh yang menarik ini, menjadi buku terlaris pada masanya dan bertahun-tahun setelah itu, dan dengan begitu meletakkan fondasi bagi aliran buku bisnis.

Frederick Winslow Taylor

Taylor lahir di wilayah Germantown, Philadelphia pada 1856, dalam keluarga Quaker keturunan Mayflower Pilgrims. Ayahnya adalah seorang pengacara dan ibunya turut serta dalam gerakan sosial seperti penghapusan perbudakan.

Setelah disekolahkan oleh ibunya di Philips Exeter Academy, Taylor bersiap melanjutkan pendidikan di Harvard, tapi menarik diri karena penglihatannya yang buruk. Ia sebaliknya melakukan magang di sebuah pabrik pembuat pipa

sebelum pindah ke Midvale Steel, dan selama di sana menyelesaikan studi keteknikan melalui korespondensi. Setelah tiga tahun sebagai manajer di sebuah pabrik kertas di Maines, pada 1892 Talylor terjun ke bisnis sebagai insinyur konsultan. Pada 1895, ia menerbitkan makalahnya yang berpengaruh tentang sistem satuan hasil.

Saat bekerja sebagai konsultan di Bethlehem Steel, ia mengembangkan beberapa paten untuk proses baru memotong baja, yang menghasilkan pendapatan yang membuatnya kaya. Pada tahun-tahun berikutnya, ia mengembangkan sebuah bisnis menguntungkan dengan menjadi penasihat bagi beberapa perusahaan. Profilnya sangat terbantu oleh Eastern Rate Case, di mana jaksa Louis Brandeis mengklaim bahwa, daripada menaikkan biaya angkut, perusahaan kereta api bisa menghemat $1 juta sehari dengan melakukan efisiensi. Sebenarnya, yang menciptakan istilah "manajamen ilmiah" adalah Brandeis, seorang pembantu Taylor.

Taylor menjadi presiden American Society of Mechanical Engineers pada 1906-7. Akan tetapi, setelah berseteru dengan organisasi ini tentang penolakan organisasi menerbitkan The Principles of Scientific Management, *ia menerbitkannya sendiri. Di pengujung kariernya, ia menjadi profesor di Tusk Business School di Dartmouth College. Ia meninggal karena pneumonia pada 1915.*

Ia adalah juara tenis dan golf saat masih muda, memenangkan (bersama Clarence Clark, yang keluarganya adalah salah satu pemilik Midvale Steel) kejuaraan AS untuk nomor ganda dan meraih urutan keempat dalam pertandingan golf Olimpiade 1900.

2014

Zero to One

"Setiap momen dalam bisnis hanya terjadi sekali. Bill Gates berikutnya tidak akan membuat sistem operasi. Larry Page atau Sergei berikutnya tidak akan membuat mesin pencarian. Dan Mark Zuckerberg berikutnya tidak akan membuat jejaring sosial. Bila meniru orang-orang ini, Anda tidak belajar dari mereka."

"Di dunia nyata di luar teori ekonomi, setiap bisnis menjadi sukses sejauh bisnis tersebut melakukan sesuatu yang tidak dilakukan bisnis lain. Karenanya, monopoli bukan sebuah patologi atau pengecualian. Monopoli adalah kondisi setiap bisnis sukses."

"Ekosistem kompetitif mendorong orang menjadi kejam atau menuju kematian. Monopoli seperti Google berbeda. Karena tidak perlu risau bersaing dengan siapa pun, Google mempunyai kebebasan yang luas untuk memperhatikan para pekerjanya, produknya, dan dampaknya pada dunia luas... Hanya satu hal yang memungkinkan sebuah bisnis melampaui perjuangan keras sehari-hari untuk bertahan hidup: laba monopoli."

Singkat kata

Manfaat kompetisi dinilai terlalu tinggi. Bisnis yang paling sukses adalah bisnis yang menciptakan monopoli alami melalui kecemerlangan produknya.

Karya-karya terkait

Titan: The Life of John D. Rockfeller Sr. oleh Ron Chernow
The Innovator's Dilemma oleh Clayton Christensen
The Hard Thing about Hard Things oleh Ben Horowitz
Blue Ocean Strategy oleh W. Chan Kim & Renée Mauborgne
Simplify oleh Richard Koch & Greg Lockwood
Elon Musk oleh Ashlee Vance

BAB 45

Peter Thiel

Pada bulan Maret 2000, indeks saham NASDAQ Composite Technology melesat hingga lima ribu poin. Pada Oktober 2002, indeks ini turun hingga 1.114.

Banyak orang menjadi kecewa dengan industri teknologi, dan globalisasi lebih didukung daripada teknologi sebagai cara meningkatkan kemakmuran. Bagi investor, terjadi pergeseran menuju bisnis konvensional—"dari jualan secara *online* ke jualan secara tradisional"—dan keruntuhan dot.com berujung pada revolusi "ramping", di mana usaha rintisan menghindari kebutuhan akan investasi modal besar dengan menjauhkan diri dari sesumbar yang "mengubah dunia" dan semata mencoba mengisi ceruk pasar sambil melangkah dengan hati-hati, selangkah demi selangkah, menguji produk dan jasa di pasar waktu-nyata.

Dalam *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future*, pendiri Paypal dan pemodal ventura Peter Thiel meratapi pergeseran menuju inkrementalisme ini. Sesungguhnya, ada banyak perusahaan yang didirikan berdasarkan harapan kosong dalam era demam dot.com, ujarnya mengakui, tapi banyak perusahaan lain semata mempunyai tujuan yang terlalu besar untuk mengubah sebuah industri atau menciptakan industri baru. Tentunya lebih baik, tulisnya, "merisikokan keberanian daripada hal-hal yang tidak

penting". Sebagian besar hal yang terjadi di dunia bisnis adalah meniru atau inkremental ("1 hingga n"), tapi penciptaan sesuatu yang benar-benar baru, sesuatu yang "segar dan aneh", ujarnya, adalah "beralih dari 0 ke 1".

Thiel melihat dua cara besar untuk maju: Teknologi, yang ia definisikan sebagai "cara yang baru dan lebih baik untuk melakukan berbagai hal"; dan globalisasi, yang pada dasarnya adalah penyebaran praktik dan teknologi yang sudah sukses di seluruh dunia. Pada berbagai masa dalam sejarah, terjadi perkembangan teknologi secara pesat sementara tidak demikian dengan globalisasi, atau sebaliknya, tapi Thiel percaya bahwa globalisasi akhirnya tidaklah sepenting teknologi sebagai pendorong kemajuan, karena globalisasi semata menggunakan teknologi yang sudah ada (seperti perusahaan batu bara atau mobil) yang akhirnya menimbulkan banyak kerusakan dan merugikan diri. Dunia benar-benar berubah dan standar hidup naik, semata melalui teknologi transformatif.

Kunci untuk semua kemajuan teknologi, ujar Thiel, adalah ventura baru atau usaha rintisan, di mana "sekelompok kecil orang yang bersatu karena mempunyai misi bersama mengubah dunia menjadi lebih baik". Sulit meluncurkan apa pun sendirian, tapi demikian pula, kebanyakan hal baru tidak berasal dari perusahaan besar yang sudah ada.

Zero to One tumbuh dari kuliah tentang usaha rintisan yang diberikan Thiel di Stanford University. Blake Masters, seorang mahasiswa yang tekun, membuat catatan terperinci yang diedarkan beberapa orang hingga keluar universitas, jadi Thiel memutuskan membuat catatannya menjadi sebuah buku. Sementara banyak buku bisnis semata menyuarakan pemikiran yang dominan pada masanya, kearifan Thiel yang melawan arus membuat *Zero to One* menonjol.

Ideologi kompetisi vs. indahnya monopoli

Pada 2012, maskapai penerbangan Amerika rata-rata menghasilkan 37 sen per penumpang untuk setiap penerbangan, meskipun pendapatan industri

mencapai $160 miliar. Pada tahun yang sama, Google menerima pendapatan sebesar $50 miliar, di mana 21% adalah laba murni. Alhasil, Goole bernilai lebih besar daripada gabungan semua maskapai penerbangan. Perbedaan antara semua maskapai penerbangan itu dan Google adalah maskapai penerbangan bersaing ketat dengan satu sama lain, sementara Google mendominasi industri pencarian *online* dan iklan.

Ekonomi mengatakan persaingan itu bagus karena menghasilkan keseimbangan antara barang yang diproduksi dan harga yang ditetapkan. Namun, persaingan yang sempurna seperti itu, ujar Thiel, menghasilkan laba yang kecil untuk para pemain yang terlibat atau tidak ada laba sama sekali. Bertolak belakang dengan persaingan semacam ini adalah monopoli. Ia tidak tertarik pada monopoli yang timbul karena korupsi atau kronisme, melainkan pada perusahaan-perusahaan yang mendominasi karena mempunyai produk yang tidak tersentuh perusahaan lain. "Bangsa Amerika membuat mitologi tentang persaingan dan memujinya sebagai sesuatu yang menyelamatkan kita dari level pendapatan sosialis," tulis Thiel, "Sebenarnya, kapitalisme dan persaingan adalah dua hal yang bertentangan."

Bisnis sering kali tampak serupa, tapi amatilah dengan lebih cermat maka perbedaannya terlihat jelas. Pemegang monopoli jauh lebih sukses daripada perusahaan yang terlibat dalam persaingan, sehingga mereka harus berupaya keras menyembunyikan kesuksesan mereka karena takut pada regulasi atau cercaan publik. Hanya perusahaan monopoli yang sanggup menetapkan tujuan non-komersial dan memelihara pekerja mereka. Thiel yang teringat akan pernyataan Tolstoy tentang keluarga bahagia yang semuanya mirip berpendapat bahwa semua perusahaan bahagia itu berbeda karena "masing-masing mendapatkan monopoli dengan memecahkan sebuah masalah unik". Sebaliknya, "Semua perusahaan gagal itu sama: Mereka gagal menghindari persaingan". Bertolak belakang dengan kearifan konvensional, monopoli yang bagus—seperti Standard Oil milik John D. Rockfeller, pada awal abad kedua puluh, yang secara dramatis memperbaiki kualitas dan keamanan penerangan, lalu memungkinkan pelumasan standar untuk mesin mobil—bisa benar-

benar berkontribusi pada kemajuan dan kesejahteraan masyarakat. Anda bisa berargumentasi bahwa Google juga bisa.

Satu-satunya alasan kita berpegang teguh pada persaingan sebagai pembangkit pertumbuhan dan kesejahteraan adalah karena ini adalah sebuah ideologi. Thiel tidak hanya bicara tentang persaingan dalam bisnis, tapi juga dalam hidup. Orang bersaing untuk diterima di universitas terbaik, berjuang keras mendapatkan nilai terbaik, lalu kembali berjuang untuk diterima oleh bank, biro hukum, atau konsultan manajemen terbaik. Bila diterima, mereka "menjadi orang". Thiel juga pernah berada pada jalur ini. Ia merasa terpukul ketika gagal mendapatkan pekerjaan membantu hakim di Mahkamah Agung, tapi dalam kilas balik, ini adalah hal terbaik yang bisa terjadi. Bila menghabiskan hidup dalam persaingan yang mematahkan semangat seperti itu, ia tak akan pernah menciptakan sesuatu yang baru, seperti PayPal. Ada masanya ketika Anda perlu bersaing dan mencoba menghancurkan pesaing (atau bergabung dengan mereka, sebagaimana yang dilakukan Thiel ketika ia dan Elon Musk bergabung di PayPal), tapi pada sebagian besar waktu persaingan langsung adalah penghamburan energi. Jauh lebih baik bila kita menciptakan monopoli.

Apa karakteristik dari keunggulan yang bertahan lama atau monopoli? Karakteristiknya mencakup teknologi kepemilikan yang sekurangnya *sepuluh kali* lebih baik daripada teknologi orang lain (contohnya, mesin pencarian Google sepuluh kali lebih baik daripada mesin pencarian lain; Amazon menawarkan jumlah buku sepuluh kali lebih banyak daripada toko buku tradisional; dan iPad dari Apple jauh lebih baik daripada komputer tablet yang diproduksi Microsoft dan Nokia)—dan ekonomi skala. Ciri bisnis monopoli adalah bisnis ini menjadi semakin kuat seiring semakin besarnya perusahaan; contohnya, tidak ada batas terkait seberapa besar Facebook, Google, atau Twitter tumbuh; sementara banyak bisnis lain menemui masalah saat mencoba memperbesar diri.

Thiel memperhatikan adanya kesalahan yang sering dilakukan usaha rintisan: Meyakini bahwa mereka akan sukses dengan memperoleh "1% dari

pasar bernilai $100 miliar". Pasar itu akan jenuh dengan persaingan. Lebih baik memelopori pasar baru dengan menyediakan sesuatu untuk sekelompok kecil orang tertentu. Jeff Bezos dari Amazon ingin mendominasi ritel *online*, tapi memulai dengan buku yang bersifat seragam dan mudah dikirim. EBay memulai dengan melayani orang-orang yang terobsesi dengan hobi tertentu. Dan tentunya, Facebook yang "universal" memulai sebagai sebuah layanan di sebuah universitas. "Selalu salah bila memulai terlalu kecil," tulis Thiel. "Alasannya sederhana: Lebih mudah mendominasi pasar yang kecil daripada yang besar. Bila Anda berpikir pasar awal Anda mungkin terlalu besar, hampir pasti memang demikian". Thiel dan rekan-rekannya di PayPal terlebih dulu meraih kemajuan dengan kelompok yang sangat khusus, "*power seller*" eBay, dengan mempermudah mereka memproses banyak transaksi, alih-alih menyasar masayarakat umum.

Dewasa ini pembicaraan tentang "disrupsi" dalam bisnis terlalu sering dilakukan, ujar Thiel. Para pendiri usaha rintisan tampaknya berfokus "bertempur melawan musuh" yang terdiri dari beberapa perusahaan atau industri besar daripada memulai sesuatu yang benar-benar baru. Namun, terlalu sering memikirkan musuh akan menghalangi kreativitas. Disrupsi mempunyai konotasi yang buruk—destruktif dan tidak kreatif. Tugas para pendiri usaha rintisan adalah menghindari persaingan, bukan membangkitkannya.

Di manakah orang-orang yang jelas optimistis?

Thiel menganggap dirinya seorang liberal, tapi ia menghargai upaya besar di masa lalu ketika pemerintah mengirimkan orang ke bulan atau membuat bom atom dalam beberapa tahun. Kini, ujarnya meratapi, pemerintah lebih berfokus pada asuransi sosial daripada menciptakan kemajuan. Baik kelompok egaliter liberal-kiri maupun kaum individualis liberal tidak mempunyai rencana pasti. Yang satu berfokus pada keadilan dan distribusi setara, yang lain pada kebebasan pribadi, tapi tidak ada yang membuat rencana konkret yang besar untuk masa depan. Di sektor korporasi, perusahaan "membiarkan

uang tunai bertumpuk di neraca mereka tanpa berinvestasi pada proyek baru karena tidak mempunyai rencana konkret untuk masa depan". Thiel membedakan antara orang optimis yang "tidak pasti", mereka yang percaya segala sesuatu semakin baik tapi tidak menawarkan cetak biru atau ambisi yang jelas, dari orang-orang optimis yang "pasti", yang percaya bahwa masa depan bisa dirancang dan dibangun.

Bagaimana dengan teori Darwin bahwa kemajuan terjadi tanpa seorang pun meniatkannya? Ini berujung pada kultur usaha rintisan di mana ada kepercayaan bahwa "tidak ada satu pun hal yang bisa diketahui terlebih dulu," ujar Thiel. Kita hanya diminta untuk membuat "produk menguntungkan minimal" dan "mengiterasi jalan kita menuju kesuksesan". Namun, pada level filsafat, bila sesuatu tidak menghasilkan langkah maju yang besar, tanya Thiel, apa gunanya melakukannya?

Thiel berkilah bahwa rahasia sebenarnya dari kesuksesan Apple bukan semata produknya yang hebat, tapi juga perencanaannya. Apple memiliki jadwal perilisan produk bertahun-tahun ke depan dan produk ini tidak timbul dari diskusi kelompok fokus atau meniru pihak lain. "Sebuah bisnis dengan rencana pasti yang baik," tulis Thiel, "akan selalu dipandang rendah di sebuah dunia di mana orang melihat masa depan sebagai sesuatu yang acak." Pada 2006, Yahoo menawarkan $1 miliar untuk Facebook, tapi Mark Zuckerberg menepisnya karena mempunyai rencana besar untuk perusahaannya. Ia betul; semakin besar rencananya, semakin besar kerangka waktu yang dibutuhkan untuk menuntaskannya. Perusahaan teknologi terbaik tidak dinilai berdasarkan uang yang mereka hasilkan hari ini, tapi jumlah pengguna sepuluh atau lima belas tahun dari sekarang, ketika rencana mereka menunjukkan bahwa mereka akan menjadi *platform* dominan dalam ceruk mereka. Rencana besar yang pasti untuk menciptakan atau mentransformasi sebuah pasar berujung pada valuasi besar.

Tim mematikan

Salah satu hukum Thiel adalah: "Sebuah usaha rintisan yang fondasinya kacau tidak bisa diperbaiki". Selain produk atau jasa baru yang Anda luncurkan, keputusan paling penting yang akan Anda buat sebagai pendiri adalah siapa mitra Anda. Tentunya, keterampilan komplementer itu penting, tapi yang jauh lebih penting adalah apakah orang-orang yang mendirikan sebuah perusahaan sudah mempunyai rekam jejak bekerja bersama dengan sukses. Persis sebagaimana Anda tidak akan menikahi orang pertama yang Anda jumpai dalam sebuah pesta, tak masuk akal bila Anda mendirikan sebuah perusahaan bersama seseorang yang Anda jumpai di sebuah acara jejaring.

Bersama karyawan yang baru direkrut, Anda ingin mencari tahu apakah mereka mau menghabiskan hari-hari mereka bersama Anda dan rekan-rekan Anda, apakah ada kecocokan. Hal utama yang harus Anda tawarkan kepada orang-orang adalah "kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang tak tergantikan terkait sebuah masalah unik bersama orang-orang hebat". Anda ingin menawarkan sebuah lingkungan seperti Google tahun 1999 atau PayPal tahun 2001. Pada masa awal PayPal, timnya sangat terjalin erat dan menghabiskan waktu kerja dan bergaul bersama. Thiel memastikan mereka mempunyai kepribadian yang semirip mungkin, atau sebagaimana ia gambarkan, "kami semua adalah jenis manusia kutu buku yang sama"—yang terobsesi dengan cerita luar angkasa, kapitalisme, dan menciptakan mata uang digital baru untuk menggantikan mata uang pemerintah, termasuk dolar AS. Usaha rintisan yang paling sukses terlihat hampir mirip dengan kelompok kultus bagi orang luar—kecuali bahwa alih-alih keinginan mati yang fanatik seperti kelompok Jim Jones—mereka memiliki perasaan kuat yang dogmatis pada sebuah misi yang positif. "Orang-orang di sebuah usaha rintisan yang sukses sangat *benar* tentang sesuatu yang terlewatkan oleh mereka yang berada di luar usaha itu," tulis Thiel. "Mereka mempunyai Rahasia yang akan mengubah segala sesuatu".

"Mafia PayPal" mencakup Elon Musk (yang kemudian mendirikan Tesla

Motors dan SpaceX), Reid Hoffman (LinkedIn), Steve Chen, Chad Hurley, dan Jawed Karim (YouTube). PayPal dijual ke eBay pada 2002 dengan harga $1,5 miliar.

Telur dalam satu keranjang

Modal ventura adalah tentang mencoba menangkap pertumbuhan eksponensial perusahaan-perusahaan baru pada tahap awal. Perusahaan-perusahaan ini menghasilkan keuntungan berlipat ganda dari yang lain. Thiel menjelaskan bahwa meskipun kurang dari 1% perusahaan baru di Amerika Serikat yang menerima pendanaan VC, perusahaan yang sukses mempunyai efek yang masif terhadap perekonomian pada umumnya. Perusahaan-perusahaan yang didukung VC menciptakan 11% dari semua pekerjaan baru sektor swasta dan menghasilkan pendapatan sebesar 21% dari PDB. Dua belas perusahaan teknologi terbesar, yang kini bernilai lebih dari $2 triliun, didukung oleh modal ventura.

Bahkan investor profesional pun, ujar Thiel, senantiasa meremehkan tingkat perbedaan antara sebuah perusahaan sukses dan perusahaan yang lain. Dengan asumsi distribusi keuntungan di antara perusahaan-perusahaan tempat mereka berinvestasi cukup seimbang (misalnya dari portofolio enam perusahaan, dua akan gagal, dua akan mencapai titik impas, dan dua menghasilkan keuntungan sebesar dua atau empat kali nilai investasi), investor meyakini manfaat baik dari diversifikasi, atas dasar bahwa pemenang akan menyeimbangkan pihak yang kalah. Namun, pendekatan ini sering kali berunjung pada sekeranjang kegagalan. Yang Anda butuhkan hanyalah satu kisah sukses dan kesuksesan itu (Dana Pendiri milik Thiel berinvestasi pada Facebook) akan mengungguli investasi lain, meskipun investasi lain berjumlah dua puluh hingga tiga puluh. Hasilnya adalah aturan "menakutkan" bahwa investor VC seharusnya hanya menanamkan uang dalam usaha rintisan yang bisa mengembalikan nilai gabungan dari setiap perusahaan dalam portofolio, yaitu agar "sukses dalam skala luas". Bila Anda hanya menanam $250.000

pada ratusan usaha rintisan, Anda akan cepat menjadi tidak punya uang. Pada suatu waktu tertentu, dana Thiel hanya berinvestasi pada setengah lusin perusahaan yang diyakini bisa menjadi monopoli masif berdasarkan fundamental.

Sebagaimana dalam bisnis, begitu pula dalam hidup: Semakin sering Anda mencoba-coba melakukan diversifikasi dan melindungi taruhan Anda, ujar Thiel, semakin sering Anda berkata pada diri Anda sendiri bahwa Anda tidak yakin pada masa depan Anda, dan bahwa Anda percaya pada hasil yang tidak pasti: "Hidup bukanlah sebuah portofolio; tidak bagi pendiri usaha rintisan dan tidak bagi individu mana pun".

Yang mengherankan, Thiel berpendapat Anda harus berpikir dua kali sebelum mendirikan perusahaan sendiri. Mungkin lebih bijak bila Anda bergabung dengan sebuah perusahaan yang sudah tumbuh dengan cepat. Contohnya, Anda ingin menjadi pemilik tunggal perusahaan, tapi kalau gagal Anda tidak punya apa-apa. Sebaliknya, seandainya Anda bergabung dengan Google pada masa awal dengan saham senilai hanya 0,01%, Anda sekarang akan bernilai $35 juta.

Komentar akhir

Tidak ada rumus untuk kesuksesan, ujar Thiel, dan kewirausahaan hanya bisa diajarkan sejauh batas tertentu; penciptaan hal-hal baru dan berharga masih tetap merupakan sebuah misteri. Namun, ia mengamati adanya pola kuat dalam hal "orang-orang sukses menemukan nilai di tempat yang tak terduga". Banyak orang berpikir mereka bisa mendirikan sebuah perusahaan besar dengan membuat sebuah sistem operasi atau *platform* media sosial baru, tapi sebagaimana diungkapkan oleh Thiel, "Setiap momen dalam bisnis hanya terjadi sekali." Para bintang bisnis masa depan menciptakan hal-hal yang menurut orang-orang saat ini tidak dibutuhkan. Pertanyaan "Perusahaan berharga mana yang tidak dibangun siapa-siapa?" seharusnya berada di garis terdepan di benak setiap wirausaha.

Thiel mengakhiri buku dengan berspekulasi tentang gagasan utopia-teknologi "Singularitas", di mana teknologi menyatu untuk menghasilkan kemajuan besar bagi standar hidup. Entah hal ini terjadi atau tidak, yang penting, ujar Thiel, adalah bahwa kita sebagai individu melakukan hal luar biasa, yaitu memanfaatkan secara maksimal potensi kita untuk mewujudkan sesuatu yang bisa "menciptakan hal-hal baru yang tidak saja membuat masa depan menjadi berbeda, tapi juga lebih baik". Dan kendaraan terbaik untuk mencapai kemajuan yang begitu "melampaui inkremental" itu adalah usaha rintisan.

Peter Thiel

Thiel lahir pada 1967 di Frankfurt, Jerman. Orangtuanya berimigrasi ke Amerika Serikat ketika ia berusia satu tahun dan bermukim di Cleveland, Ohio. Ayahnya, seorang insinyur kimia, pindah bersama keluarganya ke Afrika Selatan dan Namibia untuk bekerja, sebelum kembali untuk tinggal di Foster City, California, di dekat Silicon Valley yang sedang berkembang. Ia—yang gemar membaca cerita luar angkasa yang ditulis Tolkien dan Ayn Rand—adalah pecatur nasional peringkat tujuh, dan saat lulus sekolah mendapatkan tempat untuk kuliah filsafat di Stanford University. Ia terlibat dalam politik kampus, dan pada 1987 mendirikan The Stanford Review untuk menentang etika berpolitik yang benar dan bias liberal di kampus. Gagasannya tentang persaingan sangat dipengaruhi oleh filsuf René Girard.

Setelah lulus dari Stanford Law School pada 1992, Thiel menjalani periode yang tidak membahagiakan di New York sebagai pengacara, lalu sebagai pedagang produk finansial turunan, lalu kembali ke California dan, dengan investasi dari teman-teman dan keluarga, mendirikan dana modal ventura, Thiel Capital. Bersama Max Levchin, ia meluncurkan PayPal pada 1999, dan setelah dijual ke eBay pada 2002, ia membentuk dua dana investasi, Clarium and Mithril. Pada 2004, Thiel memberikan uang sejumlah $500.000 untuk Facebook, yang

memberinya saham 10% dalam perusahaan dan kursi dalam dewan. Pada tahun yang sama, ia membentuk Palantir, sebuah perusahaan analisis data yang teknologi anti-penipuan dan penangkap-penjahatnya digunakan oleh badan intelijen AS. Founders Fund milik Thiel, yang dibentuk pada 2005, mencakup investasi pada Airbnb, Lyft, dan Spotify. Investasi terkininya adalah pada teknologi usia panjang, ganja, dan membangun kota di laut.

Yayasan Thiel menyediakan beasiswa senilai $100.000 untuk siswa yang ingin meninggalkan kuliah dan mencoba mewujudkan gagasan bisnis yang menjanjikan. Thiel adalah pengkritik keras biaya dan manfaat pendidikan perguruan tinggi.

Pada 2016, ia membiayai pegulat Hulk Hogan dalam kasus pelanggaran privasi menghadapi situs web selebriti Gawker. Kemenangan Hogan secara efektif membuat bangkrut Gawker, yang menyebut Thiel sebagai seorang gay. Thiel menyumbangkan $1,25 juta pada kampanye presiden Trump dan menjadi pembicara pada Konvensi Republik pada 2016.

1970

Up the Organization

"Di perusahaan biasa, para laki-laki di ruang surat, presiden, para wakil presiden, dan perempuan di steno pool *mempunyai tiga kesamaan: Mereka jinak, mereka bosan, dan mereka membosankan. Mereka terjebak dalam kotak bagan organisasi, dijadikan budak dari aturan publik dan hierarki pribadi yang berlangsung terus-menerus karena tidak ada yang bisa mengubahnya."*

"Ketika sebagian besar perusahaan besar setuju dengan beberapa praktik atau kebijakan, Anda bisa yakin bahwa ini sudah usang. Bertanyalah pada diri Anda sendiri, 'Apa lawan dari kearifan konvensional ini?' Lalu cari tahu lagi apa yang masuk akal."

"Anda tidak perlu meninggalkan atau mengompromikan prinsip Anda untuk sukses dalam organisasi. Alasannya adalah semua orang sibuk menjual habis atau sering menjual habis, sehingga ketika Anda datang dan tidak menjual habis atau berkompromi, Anda terlihat menonjol."

Singkat kata

Kunci performa perusahaan yang bagus bukanlah mempekerjakan orang-orang hebat, sebagaimana disebutkan oleh kearifan konvensional, tapi membiarkan orang-orang Anda mekar.

Karya-karya terkait

The Effective Executive oleh Peter Drucker
The Five Dysfunctions of a Team oleh Patrick Lencioni
The Human Side of Enterprise oleh Douglas McGregor
Positioning oleh Al Ries & Jack Trout

BAB 46

Robert Townsend

Robert Townsend bekerja selama empat belas tahun (1948-1962) di American Express, sebuah perusahaan yang ia perhatikan "cukup kaya untuk melakukan hampir segalanya secara keliru". Pengalaman ini mengajarinya untuk mempertimbangkan manfaat dari melakukan hal yang bertolak belakang dari kearifan konvensional. *Up the Organization: How to Stop the Company Stifling People and Strangling Profits* adalah semacam protes terhadap organisasi raksasa yang tampaknya mengambil alih pada tahun 1960-an, dari General Motors hingga Kementerian Pertahanan AS. Townsend memperhatikan bahwa teman-temannya di perusahaan kecil meniru cara-cara perusahaan besar ("Kalau Time Inc. menempatkan para eksekutifnya di kantor mewah, itulah cara menjadi besar") dan merasa ngeri. Sebaliknya, ia menawarkan manifesto untuk membangun sebuah perusahaan yang beroperasi "seolah-olah orang-orangnya adalah manusia", dan dipengaruhi oleh karya klasik Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (lihat Bab 29).

Up the Organization ditulis pada saat memo dan Xerox berkuasa, ketika karyawan harus mengisi formulir permintaan untuk melakukan panggilan telepon jarak jauh, dan ketika satu-satunya perempuan yang terlihat di kalangan korporat tinggi adalah istri yang ambisius. Ini terlihat seperti artefak dari era *Mad Men* (serial televisi fiksi ini memang meliputi periode 1960 hingga 1970, ketika bukunya diterbitkan), tapi nyatanya ada lebih banyak akal sehat

yang kekal dalam bab-bab Townsend yang pendek—sesuai urutan abjad—daripada setumpuk buku bisnis kontemporer yang biasa saja.

Sebagian besar dari kita adalah keturunan orang-orang yang tamak, serakah, dan berbahaya yang "akan membuat Genghis Khan terlihat seperti Mahatma Gandhi", tulis Townsend. Opsi pertama kita adalah menerima kenyataan ini dan menjalani kehidupan korporat yang mengambil uang, manfaat, dan waktu luang yang bisa kita peroleh; opsi kedua adalah "perang gerilya tanpa kekerasan" di mana kita terus-menerus bertempur melawan kemalasan dalam organisasi kita, agar organisasi kita bisa hidup kembali dan melayani tujuan aslinya. Dengan warisan agresi kita yang berani, kita setidaknya bisa menciptakan perusahaan di mana orang-orang tidak menghindari konflik dan yang bertanggung jawab atas tujuan dan optimisme untuk menciptakan sebuah pasar baru atau mengubah sebuah industri.

Persis inilah yang dilakukan Townsend, ketika ia, sebagai CEO Avis, membantu perusahaan penyewaan mobil ini melipatgandakan penjualan, menjadi inovator, dan menghasilkan laba untuk pertama kalinya. Di bawah Townsend, moto "Kami Berusaha Lebih Keras" diluncurkan. Bukunya adalah sebuah aliran kesadaran yang membahas apa yang salah dan benar tentang bisnis modern, yang disusun dalam bentuk nasihat yang bernas, bijak, dan jenaka dalam urutan abjad.

Iklan

Salah satu nasihat pertama Townsend adalah memecat biro iklan Anda saat ini dan mencari biro iklan baru yang paling populer di kota, biro iklan yang antusias dan benar-benar kreatif—lalu memberi mereka kebebasan untuk memproduksi iklan yang mereka inginkan.

Biasanya, iklan asli yang dibuat oleh biro iklan diperlunak saat dilihat manajemen, tapi Townsend memutuskan memberikan akun Avis terutama pada orang iklan legendaris, Bill Bernbach, dengan kesepakatan bahwa biro iklan boleh melakukan apa yang diinginkannya. Tim Bernbach melakukan banyak penelitian pada Avis dan membuat kesimpulan pedas bahwa "satu-

satunya hal jujur yang bisa mereka katakan adalah bahwa perusahaan adalah yang terbesar kedua dan bahwa orang-orangnya berusaha lebih keras". Ini bukan alasan yang kuat untuk kampanye iklan, tapi Townsend sudah membuat kesepakatan dan menepatinya. Sisanya adalah sejarah. Kata-kata "Kami Berusaha Lebih Keras" (yang diperkenalkan pada 1963) sukses luar biasa dan masih digunakan perusahaan hari ini.

Pesannya? "Jangan merekrut seorang ahli untuk melukiskan sebuah mahakarya untuk Anda," tulis Townsend, "lalu menugasi beberapa anak sekolah berjiwa seniman untuk menjaganya dan menyarankan perbaikan."

Komputer dan pendetanya

Townsend mengecam orang-orang IT, yang ia sebut "pembuat rumit, bukan penyederhana". Jargon mereka berfungsi mencegah Anda mengetahui apa yang mereka lakukan dan membangun sebuah mistik di sekeliling mereka sendiri. Jangan pernah lupa bahwa komputer dan orang-orang IT berada dalam layanan organisasi. Ketika merekrut seorang ahli IT, ujar Townsend, syaratkan bahwa ia menghabiskan waktu dua hingga empat minggu setahun dalam posisi pelayanan atau penjualan. Penghinaan seperti ini akan membedakan orang-orang IT yang benar-benar mendukung organisasi dan mereka yang melihat organisasi sebagai kendaraan untuk keahlian dan kemajuan mereka.

Townsend memperingatkan kita untuk jangan pernah mengalihkan fungsi manual menjadi fungsi otomatis tanpa periode transisi yang panjang. Tidak ada perusahaan yang pernah gagal menerima otomatisasi secara perlahan, tapi banyak perusahaan mengalami kegagalan karena mengomputerisasi pabrik atau kantornya terlalu dini. Semua keputusan menyangkut IT harus dibuat pada level tertinggi dan dengan pemahaman penuh tentang apa cakupannya. Jangan biarkan maniak komputer menggunakan perusahaan Anda sebagai boks bermain untuk gagasan baru yang mereka kembangkan tanpa tes dan tantangan yang teliti terlebih dahulu.

Kontrol finansial

"Manusia adalah hewan yang rumit. Ia hanya melakukan penyederhaan saat di bawah tekanan. Ia akan berteriak saat menderita. Lalu, ia akan menyodorkan rencana yang membuatnya terkejut sendiri karena tidak saja lebih murah, tapi juga lebih cepat dan lebih baik daripada proposal aslinya."

Deskripsi kerja

Satu lagi saran Townsend yang radikal adalah meniadakan deskripsi kerja. Yang dilakukan deskripsi kerja hanyalah "membekukan pekerjaannya sebagaimana dipahami penulis pada kesempatan tertentu di masa lalu". Pekerjaan non-repetitif yang memiliki bayaran lebih tinggi senantiasa berubah dan merupakan kesempatan bagi seseorang untuk benar-benar kreatif dalam pekerjaan mereka. Dinilai berdasarkan beberapa deskripsi kerja yang tetap akan melemahkan semangat mereka. Kita harus bisa jelas melihat apa yang sudah dicapai seseorang, terlepas dari apa fungsinya menurut deskripsi yang ditulis Personalia.

Matikan birokrasi

Angkat orang yang fanatik untuk berjalan-jalan berkeliling organisasi dan mengutuk proses pengisian formulir dan penulisan laporan, yang harus berteriak, "Omong kosong!" setiap kali menemukan contoh institusionalisasi.

Perekrutan

Ketika melakukan perekrutan, hindari orang luar yang mahal dan promosikan orang dalam yang sudah terbukti sukses. Dengan fondasi pengetahuan mereka di perusahaan, apa yang tidak mereka ketahui dapat dipelajari dengan cepat dalam beberapa bulan. Orang luar berperingkat tinggi akan bekerja tanpa arah selama bertahun-tahun, berusaha memahami perusahaan

dan industri. Jangan merekrut lulusan Harvard Business School yang dilatih untuk berharap mereka akan menjadi Kapten Industri tapi umumnya tidak mempunyai apa yang dibutuhkan setiap organisasi bagus: Kerendahan hati, respek pada orang-orang di garis depan industri, kesetiaan, pertimbangan, keadilan, dan kejujuran.

Kepemimpinan sejati

Pemimpin tampil dalam berbagai bentuk dan ukuran, tapi kesamaannya adalah orang-orang di bawah mereka memberikan performa unggulan. Pemimpin terbaik, sebagaimana dikatakan Lao Tzu, nyaris tidak terperhatikan karena berfokus sepenuhnya untuk mendukung staf mereka, tidak menonjolkan diri. Seorang manajer yang baik tidak boleh sombong dan bersedia melakukan kerja kasar bila itu berarti melayani tim. Sebagaimana dalam militer, pemimpin yang baik makan terakhir.

Ketika Anda melihat pemimpin perusahaan yang berfokus hanya pada harga saham perusahaan, tidak terlihat oleh karyawan biasa, tidak suka kritik yang jujur, dan merasa dirinya Tuhan, tiba waktunya dia pergi.

Pemasaran

Pertahankan fungsi ini sebagai hak istimewa tim eksekutif kunci, yang sekali atau dua kali setahun harus bicara empat mata dan menentukan apa yang akan dijual perusahaan, mengapa, dan kepada siapa dengan harga berapa. Jangan menyerahkan pemasaran pada seseorang yang di pintunya terdapat tulisan "Kepala Pemasaran".

Jadilah makhluk Mars

Avis dipaksa pindah dari Boston karena bangunan mereka akan dirobohkan untuk jalan tol. Mereka bertanya, "Di manakah seorang makhluk Mars akan

mencari kantor pusat sebuah perusahaan penyewaan mobil?" Jawabannya: Bukan di Manhattan, tempat para pesaingnya berkantor, tapi di dekat bandara JFK dan LaGuardia, agar para manajer lini bisa segera menemui para manajer kantor pusat. Saat ini kantor pusat Avis masih tetap di New Jersey.

Rapat

Adakan rapat seperlunya, dan jangan membiarkan bagian-bagian dari perusahaan bertikai satu sama lain melalui memo. Sebagian besar hal yang disebutkan di memo seharusnya disampaikan secara langsung atau tidak disampaikan sama sekali.

Kesalahan

Townsend mengakui dua dari setiap tiga keputusan yang ia buat di Avis salah, tapi karena tidak ada stigma terhadap kegagalan, kesalahannya dibahas secara terbuka dan dikoreksi. "Akui kesalahan Anda secara terbuka, bahkan dengan sukacita," ujarnya, dan minta semua orang di perusahaan Anda melakukan hal yang sama. Hanya kultur kerja di mana kegagalan tidak dianggap sebagai stigma yang menciptakan hal besar (lihat Bab 43).

Tujuan

Avis butuh waktu enam bulan untuk menentukan tujuannya: Menjadi "bisnis penyewaan mobil dengan pertumbuhan tercepat dan paling menguntungkan". Ada manfaatnya berfokus sedemikian rupa, karena gagasan membeli hotel, maskapai penerbangan, dan biro perjalanan bisa segera diabaikan sebagai pengalihan.

Ia mengutip Peter Drucker: "Konsentrasi adalah kunci untuk hasil

ekonomi... tidak ada prinsip keefektifan lain yang dilanggar secara terus-menerus seperti itu... Moto kita hari ini adalah: "Mari melakukan segalanya sedikit demi sedikit". Townsend memasang tulisan di dindingnya yang berbunyi, "Apakah hal yang saya lakukan atau yang akan saya lakukan membuat kita semakin dekat dengan tujuan kita?" Ini membuatnya bisa menghemat banyak waktu dari perjalanan, makan siang, konferensi yang tak berguna, pesta makan, dan rapat yang tak berguna.

Cato merangkum misi Roma dengan tiga kata: "*Delenda est Carthago*" ("Carthage harus dihancurkan"). Kerucutkan misi Anda, ucapkanlah berulang kali maka Anda akan melihat efeknya.

Masyarakat

Banyak organisasi masih meniru legiun Gereja Katolik atau Romawi. Ini mungkin masuk akal ketika para pekerjanya adalah "petani yang tak berpendidikan", tapi hari ini kita mempekerjakan orang karena otak mereka. Townsend menyokong gagasan orang boleh menentukan sendiri jam kerja dan waktu libur mereka karena "Setiap orang mempunyai sistem berbeda dalam hal memompa semangat dan melepaskannya".

Perusahaan mencoba memikat pekerja dengan janji upah besar, tunjangan kesehatan, liburan, pensiun, pembagian laba, main boling, dan tim bisbol, tapi sebagaimana diungkapkan oleh Townsend, hal-hal ini tidak bisa dinikmati selama hari kerja. Tunjangan seperti ini menyiratkan pada pekerja bahwa mereka tidak akan suka bekerja, tapi sebagaimana ditunjukkan oleh Douglas McGregor, orang-orang bisa termotivasi oleh pekerjaannya sendiri sedemikian rupa sehingga hari terlihat berlalu dengan cepat (lihat Bab 29).

Ketika menjadi eksekutif kepala, Townsend tidak menyisihkan tim manajemen, tapi membiarkannya menjadi jauh lebih efektif dengan memberikan kebebasan pada para anggota tim. Kunci performa korporat yang bagus bukanlah mempekerjakan orang-orang hebat, sebagaimana disebut dalam kearifan konvensional, melainkan membiarkan orang-orang Anda mekar. Tentu

saja beberapa orang tidak akan mampu berubah, tapi banyak orang lain akan merebut kesempatan untuk menggunakan otak dan komitmen mereka sepenuhnya.

Singkirkan departemen personalia karena mereka memperlakukan orang-orang seolah-olah mereka adalah unit. Tugasi satu orang saja untuk mengurus gaji, dan berfokuslah untuk menyediakan lingkungan yang tepat: "Siapkan iklim dan makanan yang tepat, dan biarkan orang-orang tumbuh dengan sendirinya. Mereka akan membuat Anda takjub."

Bagan organisasi

Jangan gunakan bagan ini. Orang-orang tidak suka melihat nama mereka dalam kotak kecil di bawah kotak besar orang lain. Daftarkan orang sesuai fungsi atau abjad. Organisasi terbaik melihat diri lebih sebagai lingkaran ketimbang pohon, bagan, atau sesuatu yang vertikal atau persegi panjang.

Bagan organisasi cenderung ditetapkan secara kaku, tapi bagan yang bagus senantiasa berubah dalam upaya mencapai tujuannya. Oleh karena itu, ujar Townsend, jangan pernah memformalkan cara organisasi bekerja, tapi kalau Anda harus membuat sebuah diagram, buatlah dengan pensil dan jangan diedarkan.

Sekretaris

Jangan merekrut sekretaris. Sekretaris menjadi penjaga gerbang yang suka memilih-milih. Townsend mendapati bahwa ia menjadi jauh lebih akrab dengan bawahannya saat tidak ada penyangga. Orang-orang menjadi kesal karena tidak bisa berbicara dengan Anda langsung di telepon, dan senang ketika Anda mengangkat telepon atau menjawab dengan catatan tulisan tangan.

Bila bisa mendesain gedung perusahaan, Townsend akan membuat area eksekutif "terlihat seperti bilik biara biksu" dan membuat bagian belakang

kantor menjadi tempat yang cerah dan mewah. Bagaimanapun, ini adalah orang-orang yang menjadi titik kontak pertama dengan publik. Mereka harus merasa nyaman dan antusias dalam melakukan pekerjaan.

Pergaulan di tempat kerja

Jangan bergaul dengan bawahan Anda; Anda akan dituduh pilih kasih. Bergaul saja dengan orang-orang yang setingkat dengan Anda.

Komentar akhir

Organisasi, ujar Townsend, penuh dengan orang palsu, pembual, dan penjilat yang hanya peduli pada keuntungan mereka sendiri. Namun, "Setiap kesuksesan yang pernah saya raih," tulis Townsend, "terjadi karena saya berusaha membantu orang lain... Setiap promosi yang saya peroleh terjadi karena saya sibuk membantu rekan-rekan saya menjadi seefektif mungkin sambil bersenang-senang. Di lain pihak, setiap kali mempunyai gagasan yang benar-benar cerdas untuk menghasilkan banyak uang atau mendapatkan pekerjaan yang menarik, saya mengalami kegagalan".

Dalam edisi selanjutnya buku itu, ia menambahkan bagian tentang perempuan di tempat kerja. Selain nasihat untuk menjadi diri sendiri dan tidak bertindak seperti seorang laki-laki, ia menasihati perempuan untuk membuat semua keputusan dengan mempertimbangkan pertanyaan: "Bagaimanakah saya akan melakukan pekerjaan ini bila saya adalah pemilik perusahaan?" Fokus pada kebaikan yang lebih besar ini akan memisahkan Anda dari para laki-laki yang umumnya adalah pembual Machiavelli. Bila kepentingan organisasi adalah kepentingan Anda, ini akan menjadi tempat yang bermakna untuk bekerja, yang layak mendapatkan waktu dan upaya Anda. Jangan berusaha menjadi besar, tapi jadilah bagian dari sesuatu yang besar.

Robert Townsend

Townsend yang lahir di Washington, D.C. pada 1920 menghabiskan masa kanak-kanak di Great Neck di Long Island, New York, sebelum kuliah di Princeton University. Setelah lulus pada 1942, ia bergabung dengan Angkatan Laut AS pada Perang Dunia II. Pada 1948, ia direkrut oleh American Express dan menghabiskan empat belas tahun selanjutnya bekerja hingga meraih posisi wakil presiden senior. Ia dibujuk menjadi CEO Avis oleh André Meyer di bank Lazard Fréres, yang membeli perusahaan penyewaan mobil yang bermasalah itu pada 1962. Townsend mengepalai Avis dari 1962 hingga 1965.

Bukunya yang lain adalah Further up the Organization *(1984), versi diperbarui dari* Up the Organization, *dan* The B2 Chronicles: Uncommon Wisdom for Un-corporate America *(1995). Townsend meninggal saat berlibur di Anguilla pada 1998.*

1987

The Art of the Deal

"Saya mempunyai ketertarikan yang aneh pada kesepakatan yang rumit, sebagian karena kesepakatan seperti itu cenderung lebih menarik, tapi juga karena lebih besar kemungkinannya Anda mendapat harga yang bagus dari kesepakatan yang sulit."

"Saya tidak melakukannya demi uang. Saya punya cukup uang, lebih banyak daripada yang saya butuhkan. Saya melakukannya karena ingin melakukannya. Kesepakatan adalah bentuk seni saya. Orang lain melukis di kanvas atau menulis puisi indah. Saya suka membuat kesepakatan, terutama kesepakatan besar. Begitulah saya mendapatkan kesenangan."

"Saya suka berpikir besar. Saya selalu suka berpikir besar. Bagi saya, ini sederhana: Kalau Anda memang akan berpikir, kenapa tidak sekalian saja berpikir besar. Kebanyakan orang berpikir kecil karena kebanyakan orang takut akan kesuksesan, takut membuat keputusan, takut menang. Dan hal ini memberi keuntungan besar bagi orang-orang seperti saya."

Singkat kata

Agar sukses dalam bisnis, seimbangkan keberanian dan promosi dengan kesabaran, kewaspadaan, dan fleksibilitas.

Karya-karya terkait

The Art of Money Getting oleh P.T. Barnum
Be My Guest oleh Conrad Hilton

BAB 47

Donald Trump

Berkat promosi diri, gaya hidup mewah, dan kesepakatan besar, Donald J. Trump sudah terkenal ketika *The Art of the Deal* diterbitkan; gabungan lambang kapitalisme, New York City, dan tahun 1980-an yang gemerlap.

Namun, buku itu terbit pada waktu yang tepat, diluncurkan persis sebelum kesulitan yang menimpa Trump pada akhir 1980-an dan awal 1990-an yang hampir membuatnya hancur. Dengan menyesal, musuh-musuhnya melihat bagaimana ia membenahi diri dan muncul kembali lebih besar daripada sebelumnya. Ketika F. Scott Fitzgerald berkata, "Tidak ada kesempatan kedua dalam kehidupan Amerika," ia tidak memperhitungkan kekuatan sebuah merek, dan seperti *showman* besar P.T. Barnum satu abad sebelumnya, sebagian besar kekayaan Trump adalah berkat namanya.

Ketika produser menghampiri Trump untuk dijadikan fokus dari seri televisi realitas baru tentang kewirausahaan, ia melihat peluang untuk mengukuhkan ketenarannya dengan sebuah generasi baru. Namun, meskipun Trump menerbitkan sejumlah besar buku dengan memanfaatkan kesuksesan *The Apprentice*, *The Art of the Deal* (ditulis bersama Tony Schwartz) tetap merupakan wawasan terbaik untuk mengenal Trump sang pebisnis. Meskipun kini berusia tiga puluh tahun, buku ini menguraikan filsafat penting dan cara bekerja yang digunakan Trump selama beberapa dekade.

Skala operasinya mungkin tumbuh, tapi Trump tahun 1980-an umumnya sama dengan Trump hari ini. Di sini kita melihat beberapa kesepakatan, keyakinan, dan strategi yang membuatnya sukses dan menjadi makmur bahkan pada masa sulit. (Yang tidak dibahas adalah pencapaiannya dalam sebuah pekerjaan yang mengharuskannya pindah ke Washington, D.C., yang akan dinilai oleh sejarah.)

Berpikir besar

Ayah Trump, Fred, adalah seorang pengembang perumahan sewa di wilayah New York. Meskipun usaha pengembangannya adalah bentuk usaha margin-rendah dan tidak keren, kegigihannya menjamin kesuksesannya. Meskipun Donald muda menghabiskan sebagian besar masa kanak-kanak mengikuti ayahnya berkeliling lokasi pembangunan, ia selalu bermimpi tentang Manhattan dan membangun proyek penting yang memberi kesan memesona.

Proyek pertamanya di Manhattan adalah Commodore, sebuah hotel besar yang kumuh di distrik dengan harga sewa rendah. Saat itu, ujarnya, "Saya baru berusia 27 tahun dan hampir belum pernah tidur di hotel," tapi ia mulai membangun sebuah hotel yang sangat besar dengan 1.400 kamar, hotel terbesar di New York selama 25 tahun.

Promosi, promosi

Adalah sebuah mitos, ujar Trump mengamati, bahwa lokasi adalah segalanya dalam *real estate*. Lokasi memang penting, tapi untuk memanfaatkan secara maksimal properti mana pun (terutama apartemen), yang perlu Anda lakukan adalah menciptakan kesan bernilai atau mistis yang akan membuat orang ingin membelinya. Ia berkata:

"Orang mungkin tidak selalu berpikir besar, tapi mereka tetap bisa menjadi sangat bersemangat oleh orang yang selalu berpikir besar. Karena itulah sedikit hiperbola kadang diperlukan. Orang ingin percaya bahwa sesuatu adalah yang terbesar dan terhebat dan paling spektakuler."

Agar proyek Anda mendapat perhatian, Anda harus berbeda—bahkan mengejutkan—dan dengan begitu, kesempatan Anda menjadi pusat perhatian di media meningkat. Trump mengklaim tidak berusaha memperoleh publisitas demi publisitas itu sendiri, akan tetapi, sebuah artikel kecil di *New York Times*, ujarnya, jauh lebih berharga daripada iklan satu halaman berharga $100.000—meskipun sudut pandangnya negatif.

Bersabarlah, lalu bersiaplah menyambar

Meskipun mempunyai citra gemerlap, unsur utama kesuksesan Trump adalah kesiapannya menunggu. Contohnya, selama bertahun-tahun ia menilai tinggi lokasi Bonwit Teller yang di kemudian hari dibangun menjadi Trump Tower, dengan berulang kali menulis kepada pemiliknya untuk menyatakan minatnya. Ia melanjutkan upayanya, ujarnya, "karena tidak seperti yang Anda sangka, kegigihan tulen adalah perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan." Ketika lokasi tersebut jatuh ke tangan pembeli baru dengan posisi keuangan buruk, mereka berpaling pada Trump untuk menjualnya.

Dalam kesempatan lain, ia membaca tentang sebuah perusahaan yang mengalami situasi buruk karena para eksekutifnya hidup mewah, bepergian dengan Boeing 727 milik perusahaan. Saat itu, harga pesawat Boeing 727 baru adalah $30 juta. Trump menawarnya seharga $5 juta, dan akhirnya membayar $8 juta—diskon yang besar. Bila bisa mengajukan permintaan yang sangat konyol sambil memperlihatkan raut wajah datar, ujarnya, Anda akan mendapatkan sesuatu dengan harga di bawah harga pasar.

Banyak kesuksesannya berasal dari tawarannya untuk membeli aset sebelum aset itu masuk ke pasar. Bagi banyak penjual, seekor burung di

tangan senilai dengan dua ekor burung di semak. "Hal terburuk yang bisa Anda lakukan dalam sebuah kesepakatan," tulisnya, "adalah memperlihatkan bahwa Anda sangat butuh." Anda harus meningkatkan pengaruh Anda; cari tahu kebutuhan atau keinginan penjual dan berikan hal ekstra ini kepada mereka di samping harga jualnya.

Rahasia pembuat kesepakatan

Di New York City, usaha pengembangan *real estate* skala besar adalah hal yang rumit. Kota ini mempunyai undang-undang perencanaan dan zonasi yang ketat dan rumit yang berarti sebagian besar proposal pengembangan, terutama yang besar, ditolak. Pembangunan Trump Tower yang terkenal oleh Trump di 5th Avenue dan 57th Street (dengan lobi yang terbuat dari marmer, air terjun, toko mewah, dan apartemen milik bintang film dan miliarder) ternyata sukses besar, tapi untuk membangunnya ia harus berseteru dengan otoritas kota perihal ketinggian gedung, estetika (mengingat posisinya yang strategis), dan berapa banyak fasilitas kenyamanan yang akan ia sediakan untuk publik. Negosiasi yang panjang dan rawan dibutuhkan untuk membeli sewa atas bangunan yang sudah ada (yaitu perumahan Bonwit Teller), untuk tanah bangunan, hak udara di atas toko Tiffany yang terletak di sebelah bangunan, dan untuk sebidang tanah kecil untuk halaman belakang (satu lagi persyaratan pemda). Ia harus menggalang dana untuk proyek ini, sementara bank tidak bersedia memberikan uang sampai segalanya diselesaikan. Hanya kesuksesan proyeknya yang terdahululah—hotel Commodore/Hyatt—yang memungkinkannya akhirnya mendapatkan hipotek.

Kunci untuk memahami kesuksesan Trump adalah bahwa ia memang *suka* menangani kerumitan. Apa yang bagi orang lain terlihat seperti masalah besar bagi Trump adalah peluang besar yang membutuhkan kekuatan kreatifnya. Semua kesepakatan yang ia buat adalah tentang memainkan banyak bola sekaligus, dan dilakukan bahkan sebelum batu bata pertama dipasang. Semakin rumit kesepakatannya, ujarnya, semakin sedikit pengem-

bang yang akan berminat—tapi ini berarti imbalan potensi yang lebih besar bila terwujud. Sementara kebanyakan orang tidak kuat menghadapi ketidakpastian seperti ini, Trump berhasil.

Meskipun salah satu ciri khas Trump adalah kepercayaan diri yang congkak, nyatanya ia selalu memasuki sebuah kesepakatan sambil mengamati apakah ada kemungkinan terjadi sesuatu yang tidak sesuai perkiraan. "Lindungi sisi buruknya," ujarnya, "maka sisi baiknya akan berjalan sendiri"—setiap kesepakatan harus mempunyai rencana cadangan. Bila membeli sebuah lokasi atau gedung, misalnya, ia harus siap rencananya ditolak. Rencana membangun menara blok apartemen bisa diubah menjadi akomodasi kantor atau hotel bila perlu. Pembuat kesepakatan harus bersedia melepaskan preferensi pribadi untuk memastikan hasil yang menguntungkan.

Cara-cara Donald

Hal-hal lain yang kita pelajari tentang Trump dalam buku ini yaitu:

- Di perguruan tinggi, saat teman-temannya membaca komik dan halaman olahraga, ia mempelajari daftar penyitaan properti;
- Tempat tinggal pertamanya di Manhattan adalah sebuah studio apartemen sewa dengan pemandangan luar sebuah halaman gedung;
- Ia tidak terlalu berminat dengan pesta atau bicara basa-basi, dan tidur cepat;
- Ia tidak suka membuat jadwal rapat yang terlalu banyak dan lebih suka melihat bagaimana hari berjalan. Ia secara rutin melakukan lima puluh sampai seratus panggilan telepon;
- Ia bersikeras menjaga kebersihan dan memastikan semua propertinya mengilap;
- Ia memercayai intuisi, membatalkan kesepakatan yang "rasanya tidak benar" meskipun di atas kertas terlihat bagus. Di lain pihak, ia sering melakukan kesepakatan yang ditolak oleh para penasihatnya (seperti pembelian kasino Hilton di Atlantic City, yang sukses);

- Ia tertarik pada bisnis perjudian ketika menemukan bahwa perusahaan Hilton memiliki 150 hotel di seluruh dunia, tapi kedua kasinonya di Las Vegas memberikan 40% dari labanya;
- Ia kukuh membela prinsipnya: "Saya akan bertarung kalau saya merasa dicurangi, meskipun pertarungannya mahal dan sulit dan sangat berisiko";
- Kecintaannya pada kemewahan, ujarnya, ia warisi dari ibunya, dan etika kerja kerasnya dari ayahnya;
- Ia suka merekrut perempuan untuk banyak pekerjaan level tinggi;
- Tempat favoritnya adalah Mar-a-Lago, properti Florida spektakuler yang dibangun pada tahun 1920-an oleh ahli waris Post Cereal Fortune (yang kini adalah klub privat), yang ia peroleh dengan harga murah;
- Ia bangga dengan rekonstruksi Gelanggang Es Wollman di Central Park, yang dirampungkan dalam empat bulan setelah bertahun-tahun tertunda oleh otoritas kota.

Komentar akhir

Siapakah Donald Trump yang sebenarnya? Meskipun terkenal suka berlebihan dan membual, aslinya ia adalah seorang pengusaha yang mencintai pekerjaannya. Dalam biografinya, *No Such Thing As Over-Exposure*, Robert Slater memperhatikan bahwa (meskipun terkenal dengan kata-kata "Anda dipecat" dari *The Apprentice*) tidak banyak orang yang diberhentikan dari organisasi Trump, dan umumnya ia lebih pemaaf daripada citra yang ia tampilkan. Ia juga setia pada orang-orang keuangan dan hukum kepercayaan yang sudah menjadi penasihatnya selama bertahun-tahun. Sebagaimana diungkapkan oleh Trump, "Dalam hidup saya, ada dua hal yang menurut saya adalah hal yang mahir saya lakukan: Mengatasi kendala dan memotivasi orang-orang baik untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka."

Dalam renaisansnya saat ini, mudah untuk melupakan bahwa selama 1970-an dan 1980-an, New York City kacau, hampir bangkrut, dan kejahat-

an sering terjadi. Namun, Trump jelas mencintai kotanya dan merasa kotanya adalah pusat alam semesta, dan sebagai imbalan atas keyakinannya itu, ia mampu mendapatkan properti berharga dengan harga murah. Ia sering digambarkan sebagai orang yang besar kepala, tapi sisi lainnya adalah keyakinan-diri yang kuat. Tanpa hal itu, ia akan menjadi tak lebih dari seorang pengembang properti kecil hingga menengah.

Menjelang akhir buku, Trump menjadi filosofis, bertanya-tanya apa makna semua pengembangan kerajaan bisnisnya. Jawabannya yang jujur: Ia tidak tahu, kecuali bahwa ia suka membuat kesepakatan, terlepas dari berapa uang yang ia miliki sekarang. Kehidupan itu rapuh, ujarnya, jadi apa pun yang Anda lakukan, lakukanlah dengan senang hati.

The Art of the Deal, yang penuh dengan komentar dari orang-orang hebat dan baik dari New York pada 1980-an, termasuk penulis novel Judith Krantz, bintang TV David Letterman, pemodal Michael Milken dan Ivan Boesky, Ian Schrager dari Studio 54, wali kota Ed Koch, Calvin Klein, dan Kardinal Kathedral St. Patrick, adalah bacaan menyenangkan yang juga menawarkan pelajaran berharga. Penggemar Trump sebaiknya mencari lanjutannya, *The Art of the Comeback*, yang ditulis sepuluh tahun kemudian, dan *Think Big: Make It Happen in Business and Life* (2008).

Donald Trump

Trump yang lahir di Queens, New York, pada 1946, adalah anak keempat dari lima bersaudara. Ibunya, Mary, adalah imigran Skotlandia dari Pulau Lewis, dan ayahnya adalah putra seorang imigran Jerman (dengan nama asli "Drumpf") yang mengelola sebuah hotel di British Columbia.

Saat masih kecil, ia asertif dan agresif. Pada usia tiga belas tahun, ia bergabung dengan Akademi Militer New York di bagian utara New York, di mana ia tinggal sampai tahun keempat. Setelah lulus, ia mempertimbangkan masuk sekolah film di California, tapi malah mendaftarkan diri di Fordham

University di Bronx karena lebih suka tetap tinggal di dekat rumah. Ia kuliah di Wharton School of Finance di University of Pennsylvania (boleh dibilang adalah sekolah bisnis untuk wirausaha di Amerika), dan lulus pada 1968. Pada 1971, ia mulai bekerja untuk perusahaan ayahnya, Trump Organization, sebelum memulai usahanya sendiri.

Pada 1977, ia menikahi model asal Cekoslovakia, Ivanna Zelníčková, yang selama beberapa tahun bekerja sebagai manajer di hotel Trump. Mereka mempunyai tiga anak, Donald Jr., Ivanka, dan Eric, tapi bercerai pada 1992 setelah perselingkuhan Donald dengan foto model Marla Maple, yang ia nikahi pada 1993, dan menghasilkan seorang anak perempuan, Tiffany. Pada 2004, Trump menikahi model asal Slovenia, Melania Knauss. Bersama putra mereka Barron (dari nama Barron Hilton), mereka tinggal di Trump Tower di sebuah penthouse *berharga $30 juta, atau di rumah mereka yang lain di 1600 Pennsylvania Avenue, Washington, D.C..*

Trump menjadi Presiden Amerika Serikat pada 20 Januari 2017, setelah mengalahkan Hillary Clinton. Daftar Orang Kaya versi majalah Forbes *memperkirakan kekayaan Trump sebesar $3,5 miliar, menempatkannya pada urutan ke-544 orang terkaya di dunia.*

2015

Elon Musk

"Apa yang dikembangkan oleh Musk yang tidak dimiliki banyak wirausaha di Silicon Valley adalah pandangan dunia yang bermakna... Saat Mark Zuckerberg ingin membantu Anda berbagi foto bayi, Musk ingin... yah... menyelamatkan umat manusia dari kepunahan akibat perbuatan sendiri atau yang tak disengaja."

"Ia siap membangun sesuatu yang memiliki potensi menjadi lebih agung daripada apa pun yang pernah diproduksi oleh Hughes atau Jobs. Musk membawa industri seperti kedirgantaraan dan otomotif yang sudah ditinggalkan Amerika dan merombaknya menjadi sesuatu yang baru dan fantastis. Pusat transformasi ini adalah keterampilan Musk sebagai pembuat perangkat lunak dan kemampuannya menerapkan hal itu pada mesin. Ia telah menggabungkan atom dan bit dengan cara yang tak disangka-sangka, dan hasilnya spektakuler."

"Bila benar-benar bisa memproduksi mobil dengan harga terjangkau dengan jarak tempuh delapan ratus kilometer, Tesla akan membangun sesuatu yang oleh banyak orang dalam industri mobil dianggap mustahil. Melakukan hal ini sekaligus mengonstruksi jaringan dunia untuk stasiun pengisian gratis, mengubah cara menjual mobil, dan merevolusionerkan teknologi otomotif akan menjadi prestasi yang luar biasa dalam sejarah kapitalisme."

Singkat kata

Wirausaha visioner tidak cukup puas hanya menciptakan sebuah bisnis; ia harus membentuk masa depan.

Karya-karya terkait

Titan: The Life of John D. Rockfeller Sr. oleh Ron Chernow

Steve Jobs oleh Walter Isaacson

Zero to One oleh Peter Thiel

BAB 48

Ashlee Vance

Ketika perusahaan pembayaran, PayPal, dijual ke eBay pada 2002 seharga $1,5 miliar, rekan pendiri dan pemegang saham utama Elon Musk menjadi seorang jutawan internet baru. Seperti orang lain yang berhasil dengan baik di dunia *online*, ia diperkirakan akan terus berinvestasi di usaha rintisan Silicon Valley, menjadi anggota beberapa dewan, membeli banyak mobil, dan sering bermain golf.

Ternyata, uang yang ia peroleh dari PayPal ($180 juta) terbukti menjadi benih dari rencana Musk yang luar biasa ambisius, dan tak lama kemudian ditanamkan di tiga bidang yang sudah lama ia percayai akan mengubah dunia: Mobil listrik, roket, dan tenaga surya. Mobil listrik dan tenaga surya karena bahan bakar berbasis karbon telah menjadi beracun secara politis dan lingkungan; dan roket karena manusia harus menjadi "spesies antar-planet"—kolonisasi Mars bukan sebuah kemewahan, melainkan polis asuransi yang diperlukan terhadap bencana apa pun yang terjadi pada Bumi.

Sebagaimana diungkapkan oleh Ashlee Vance, seorang penulis teknologi Silicon Valley, di bagian awal biografinya yang menarik, *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future*, setelah keruntuhan dot.com, masyarakat mulanya percaya mereka sedang menciptakan masa depan, kemudian mencari solusi bertahap terhadap masalah, berusaha menghibur orang atau memproduksi aplikasi cerdas. Di mana inovasi sebenarnya? Di

sinilah peran Elon Musk, Howard Hughes era kita yang ingin membuat sesuatu yang bisa memecahkan masalah dunia. "Saya kira mungkin ada terlalu banyak orang pintar yang memburu hal-hal terkait internet, keuangan, dan hukum," ujar Musk pada Vance. "Itu adalah sebagian alasan kita tidak melihat banyak inovasi".

Di sini, kita melacak kebangkitan Musk dari sosok yang menjemukan menjadi industrialis, sambil mempertimbangkan kualitas pribadi dan manajerial yang menggerakkan visinya.

Kisah masa kecil

Musk yang lahir pada 1971 tumbuh dewasa di daerah pinggiran kota Pretoria, Afrika Selatan, selama masa apartheid. Ia adalah seorang anak kutu buku pendiam yang memiliki memori tajam dan rajin membaca—segalanya; dari *Lord of the Rings* hingga *Encyclopaedia Britannica*. Ia mendapat komputer pertama pada usia sepuluh tahun dan sejak kecil berminat pada roket dan mobil listrik. Ia bermimpi meninggalkan Pretoria yang menyesakkan secara intelektual dan tinggal di Amerika.

Pada usia tujuh belas tahun, setelah lima bulan kuliah fisika dan keteknikan di University of Pretoria, ia pergi ke Kanada (ibunya, Maye, adalah warga negara Kanada, karenanya ia bisa mendapatkan paspor Kanada). Ia menghabiskan satu tahun berkeliling Kanada sambil melakukan pekerjaan aneh, sebelum pada 1989 mendaftarkan diri di Queen's University di Ontario untuk kuliah bisnis, ekonomi, dan psikologi. Dua tahun kemudian, ia pindah ke Wharton School di University of Pennsylvania dengan beasiswa, mendapatkan gelar ekonomi lalu fisika. Pada musim panas, ia bekerja magang di usaha rintisan Silicon Valley, merasakan kultur Valley, dan melakukan perjalanan darat bersama saudara laki-lakinya, Kimbal. Dengan internet yang baru lahir, pada 1995 mereka memutuskan memulai Zip2, "Google Map yang primitf bertemu dengan Yelp", dan tidur di kantor untuk menghemat uang.

Saat demam internet mulai tumbuh, raksasa komputer Compaq mem-

buat penawaran untuk Zip2 senilai $307 juta. Sebagai seorang pemegang saham signifikan, Musk mendapatkan $22 juta dari kesepakatan ini. Setelah menjadi pelancong bermodalkan ransel beberapa tahun sebelumnya, sekarang ia menjadi orang muda kesayangan Silicon Valley. Ia membeli sebuah apartemen dan menerima mobil super McLaren F1 seharga $1 juta, yang ia kemudikan di sekeliling Valley seolah-olah mengemudikan Ford Focus, sampai ia menghancurkannya (ia tidak mengasuransikan mobilnya).

Di Kanada, Musk bekerja magang di Bank of Nova Scotia, dan dari pengalaman ini menyimpulkan bahwa bankir itu "kaya dan bodoh". Ia memutuskan sudah waktunya perbankan direvolusi dan mendirikan sebuah bank *online* dengan nama domain X.com, mengucurkan $12 juta dari kantongnya sendiri untuk usaha tersebut. Setelah mendapat persetujuan dari regulator bank federal, X.com mulai beroperasi pada hari *Thanksgiving* 1999. X.com akan membuat uang bergerak dengan cepat dan mudah, berbeda dengan raksasa perbankan korporat Amerika. Dalam beberapa bulan, dua ratus ribu orang mendaftarkan diri. Namun, bank Musk tak lama kemudian mendapatkan pesaing dalam bentuk Confinity, sebuah usaha rintisan *fintech* yang didirikan oleh Peter Thiel dan Max Levchin. Confinity awalnya menyewa ruang kantor X.com, tapi persaingan ini berarti mereka harus pindah di kemudian hari. Karena hadiah sebenarnya untuk kedua perusahaan adalah pasar untuk pembayaran internet, mereka akhirnya menggabungkan kekuatan sebagai X.com. Merger ini terpecah oleh perseteruan ideologi dan manajemen, dan Musk diganti dalam sebuah kudeta yang dilancarkan Thiel, yang mengganti mereknya menjadi PayPal.

Bukannya sakit hati, Musk malah terus menambah sahamnya pada PayPal sehingga ia menjadi pemegang saham mayoritas, dan bahkan mendukung Thiel. Pada 2002, eBay membeli PayPal dengan harga $1,5 miliar, dan meskipun Musk mendapatkan $180 juta setelah pajak dari kesepakatan ini, gaya manajemen Thiel yang dipuji, sementara Musk digambarkan oleh pers sebagai seorang egomaniak dengan pertimbangan buruk. Sejarah kelak menjadi lebih ramah kepada Musk, yang jelas memainkan peran yang sama

pentingnya dengan Thiel dalam meraih kesuksesan PayPal, ujar Vance, tapi Musk sukses—sebagaimana Vance sendiri—meskipun ia adalah "orang sok tahu yang konfrontatif".

SpaceX

Setelah dipaksa keluar dari PayPal, Musk terpikat dengan Los Angeles, dan bersama keluarga mudanya (istrinya Justine dan putra mereka) pindah ke sana. Alasan lain adalah sejarah LA di bidang aeronotik dan industri luar angkasa. Pikirannya berpaling ke masa depan perjalanan luar angkasa; ia ingin melakukan "sesuatu yang bermakna" di luar pelayanan internet, untuk menginspirasi publik agar percaya pada ilmu pengetahuan dan kemajuan. NASA tampaknya tidak mempunyai rencana konkret untuk pergi ke Mars, misalnya.

Musk melakukan perjalanan dua kali ke Rusia untuk mencoba membeli beberapa rudal ICBM yang bisa dikonversi menjadi roket, sebelum mencari tahu apakah ia bisa membuatnya sendiri, mengisi celah di pasar untuk membawa satelit kecil dan perlengkapan penelitian ke luar angkasa. Ia kini mempunyai misi baru: Membuat perjalanan luar angkasa jauh lebih murah.

Dengan ahli luar angkasa Tom Mueller sebagai penanggung jawab sains dan keteknikan, pada 2002 SpaceX diluncurkan dengan tujuan menjadi "Southwest Airline luar angkasa", dengan peluncuran luar angkasa yang sering, andal, berbiaya rendah—sangat berbeda dari birokrasi luar angkasa federal dan perusahaan luar angkasa seperti Boeing, TRW, dan Lockheed Martin.

Pada 2008, Musk mengucurkan $100 juta uangnya sendiri untuk SpaceX, tapi menyaksikan bagaimana satu per satu peluncurannya gagal. Yang lebih buruk lagi, pernikahannya mengalami guncangan. Akhirnya pada September 2008, peluncuran SpaceX yang keempat sukses, menjadi roket pertama yang dibuat swasta yang keluar dari atmosfer bumi. NASA memutuskan memberikan kontrak senilai $1,6 miliar untuk beberapa penerbangan ke International Space Station. Setelah permulaan yang bergejolak, SpaceX beranjak ke tujuan.

Tesla

SpaceX menjadi tantangan dan hal yang memusingkan setiap orang, tapi sementara itu Musk mematangkan rencananya untuk mengalihkan dunia pada mobil listrik.

General Motors mengeluarkan EV1, dan tentunya ada Toyota Prius, tapi ini semua dipandang sebagai kendaraan yang datar dan membosankan dengan masa depan komersial yang tidak pasti. Sementara itu, ahli dari Stanford University J.B. Straubel bicara dengan penuh semangat tentang baterai ion lithium—yang biasanya digunakan untuk menghidupkan laptop—untuk memproduksi mobil listrik yang bisa menjadi sangat cepat. Musk mendengar tentang Straubel dan memberinya dana usaha untuk mengembangkan kemas baterai yang bisa menghidupkan mobil cepat dan memiliki jarak jangkau yang baik, yang bisa menarik pembeli mobil mewah. Namun, keterlibatan Musk yang sebenarnya dengan bisnis mobil listrik bermula setelah ia bertemu dengan Martin Eberhard dan Marc Tarpenning, yang pada 2003 menginkorporasikan sebuah usaha rintisan bernama Tesla Motors (nama yang berasal dari pelopor motor listrik Nikola Tesla). Ternyata, ini menjadi pertemuan curah pendapat yang sempurna. Ketiga orang ini bermimpi mengakhiri ketagihan Amerika pada minyak dan memproduksi mobil listrik pasar massal, yang gagal dilakukan oleh semua perusahaan lain. Musk menyediakan dana sebesar $6,5 juta dan perusahaan baru ini tak lama kemudian mempekerjakan Straubel. Pada 2006, Tesla mempunyai seratus orang karyawan. Musk, bersama Larry Page dan Sergey Brin dari Google dan investor modal ventura, mengucurkan lebih banyak uang ke perusahaan. Pada acara pers untuk meluncurkan mobil pertamanya, Tesla Roadster, Musk berkata, "Hingga hari ini, semua mobil listrik gagal total." Harga Roadster $90k dan mempunyai jarak jangkau 400 km, tapi mesinnya cepat panas dan belum siap diproduksi penuh. Saat tanggal peluncuran Roadster mundur berulang kali, dengan masalah rantai pasokan dan manufaktur, dan pers yang bersukacita melihat masalah Tesla, CEO yang diangkat oleh investor untuk

membereskan segala masalah merasa kesempatan terbaik Tesla untuk meraih kesuksesan adalah dengan menjual modal intelektual kepada perusahaan pembuat mobil terkemuka. Namun, Musk tidak bersedia membiarkan visinya untuk perusahaan menjadi mati dan bersikeras dengan visi tersebut; dengan berbicara penuh semangat tentang pembuatan mobil sedan mewah empat pintu—"Model S"—yang akan diproduksi setelah Roadster.

Tesla akhirnya menjual 2.500 Roadster, tapi jalan untuk membangun pabrik sungguhan dengan investasi ratusan juta dolar masih jauh. Pertolongan datang ketika Mercedes-Benz mengucurkan investasi senilai $50 juta, mengambil 10% saham perusahaan. Mercedes sangat terkesan dengan kemas baterai dan motor Tesla, yang mereka pikir bisa mereka gunakan pada mobil mereka sendiri. Langkah yang lebih besar untuk menjadi pemain besar di bidang otomotif adalah pinjaman sebesar $465 juta dari Departemen Energi. Akan tetapi, jumlah ini masih belum memenuhi kebutuhan mereka sebesar $1 miliar untuk membuat dan meluncurkan mobil pasar-massal. Resesi Besar menjadi penyelamat. Pada 1984, General Motors dan Toyota membangun sebuah pabrik teknologi tinggi di Fremont, California, untuk membuat mobil yang lebih murah, dan berkualitas lebih tinggi untuk pasar AS, tetapi ketika GM hampir jatuh bangkrut pada 2008, pabrik tersebut diputuskan untuk dijual. Tesla membuat kesepakatan dengan Toyota untuk mengambil alih pabrik dengan harga sangat murah, yakni $42 juta (dan juga memberi Toyota saham 2,5% pada Tesla). Dana final untuk membuat Tesla S berasal dari pasar saham, yang berhasil menggalang dana sebesar $226 juta. Ini adalah penawaran perdana sebuah perusahaan pembuat mobil Amerika sejak 1956.

Musk menginput setiap rincian dalam pembuatan Tesla S. Misalnya, karena saat itu mempunyai lima anak laki-laki, ia bersikeras mobil buatan Tesla menyediakan tujuh tempat duduk, dan pada waktu yang sama terlihat dan terasa seperti mobil pacu. Gagang pintu pada Model S didesain untuk muncul keluar ketika pengemudi mendekat; sesuatu yang belum pernah dilakukan. Meskipun memiliki inovasi teknis, pada awal produksi, pabrik hanya mampu memproduksi sepuluh mobil seminggu dan para spekulan menjual saham Tesla dan membelinya kembali saat harga saham turun. Banyak pe-

sanan dibatalkan, dan calon presiden Mitt Romney menganggap Tesla sebagai "produk gagal" di antara perusahaan hijau lain yang telah mengambil uang negara. Bahkan di tengah pesimisme ini, Musk masih bersemangat bicara tentang Tesla "yang akan menjadi perusahaan mobil yang paling menguntungkan di dunia", dan membentuk jaringan stasiun pengisian yang benar-benar gratis di seluruh Amerika untuk pengemudi Tesla, yang digerakkan oleh tenaga surya. Meskipun terjadi "semacam bencana zombi", ujar Musk pada pers, seorang pengemudi Tesla bisa mengemudi melintasi Amerika tanpa membutuhkan bahan bakar.

Mobil Model S awal mempunyai masalah tahan uji dan tidak memenuhi standar dalam hal opsi, kesesuaian, dan polesan sebagaimana mobil lain yang berharga $100.000. Pada 2013, beredar kabar bahwa mobil ini "tidak bagus". Musk mengakuinya, dan kecuali bila ia sanggup mengonversikan modal yang ditanam orang menjadi penjualan sungguhan, perusahaan menghadapi kebangkrutan. Ia mendekati Larry Page untuk menjajaki kemungkinan Google membeli perusahaan. Lalu, sebuah mukjizat terjadi. Musk memerintahkan sekitar lima ratus orang yang bekerja di Tesla untuk menggunakan telepon dan menjadi tenaga penjualan (apa pun jabatan mereka) dan mengonversi penyetor (modal) menjadi pembeli. Perusahaan tiba-tiba kebanjiran uang tunai, bahkan menghasilkan laba $11 juta pada 2013, dan menjual 4.900 mobil dalam tahun pembukuan. Penjajakan dengan Google tidak jadi.

Kini, Tesla mempunyai rangkaian mobil dalam perencanaan, termasuk Model 3 pasar-massal yang akan menjadikan mobil listrik arus utama. Membeli mobil pembakaran internal sekarang, ujar Vance, adalah "seperti membayar untuk masa lalu". Publik dan investor setuju. Meskipun jumlah yang mereka produksi relatif kecil, Tesla Inc. saat ini bernilai $61 miliar, lebih tinggi daripada Ford dan GM.

Kembali ke ruang angkasa

Roket SpaceX Falcon kini diluncurkan sekali sebulan, menempatkan satelit di ruang angkasa yang membantu menjalankan internet, ramalan

cuaca, hiburan, radio, dan sistem navigasi, serta mengangkut persediaan ke International Space Station dengan biaya jauh di bawah biaya yang dikenakan para pemain mapan. Karena satelit makin penting bagi kehidupan modern, bisnis SpaceX mampunyai masa depan tertentu. SpaceX membuat satelitnya sendiri, membuat peluncuran yang lebih banyak dan lebih murah, dan mengembangkan modul Dragon V2, sebuah roket yang bisa digunakan kembali serta bisa diluncurkan dan kembali dengan aman ke mana saja di bumi. Dragon V2 terlihat seperti bagian dalam sebuah pesawat ruang angkasa di film fiksi ilmiah, bukan seperti markas sempit pesawat NASA.

Peluncuran Falcon Heavy, yang didesain untuk mampu mengambil alih lima puluh ton bahan ke Mars, direncanakan untuk 2018. Roket pertama ke Mars direncanakan untuk 2022, membuat rute kargo sebelum mengirim orang untuk menetap di planet itu pada akhir 2020-an. NASA merencanakan misi Mars yang lain secara paralel, tapi untuk pertengahan 2030-an.

Memenuhi ambisi tenaga surya Musk, pada 2016 Tesla Inc. mengambil alih SolarCity, yang didirikan oleh sepupunya, Peter dan Lyndon Rive, pada 2006. SolarCity berada di garis terdepan generasi tenaga surya dan Musk adalah kepala perusahaan.

Komentar akhir

Peristiwa tersebut saling berkaitan untuk menunjukkan bahwa tidak ada hal yang pasti terjadi dalam kesuksesan Musk. Jalannya bersama SpaceX dan Tesla penuh dengan kegagalan teknis dan keadaan hampir bangkrut. Mantan istrinya Justine mengungkapkan pada Vance, "Orang-orang tidak selalu memahami pengorbanan yang ia lakukan untuk mencapai posisinya yang sekarang." Pelajaran dari sosok seperti Howard Hughes, Steve Jobs, dan Elon Musk yang bisa kita petik adalah bahwa memiliki kepribadian yang sangat tidak sempurna tidak akan mencegah kita melakukan hal-hal yang mengubah dunia menjadi lebih baik. Inovasi ekstrem tampaknya berjalan beriringan dengan kepribadian ekstrem.

Dalam sebuah industri yang didominasi oleh pemerintah, SpaceX bisa saja akhirnya menjadi bisnis dominan pada masa depan, bersama Musk sebagai Tony Stark sungguhan dari *X-Men*. Beberapa rencananya yang lain adalah sistem *hyperloop*, yang menghubungkan kota-kota di seluruh AS, mulai dari LA hingga San Francisco, sebuah sistem internet berbasis ruang angkasa, memberi seluruh dunia lebar pita satelit kecepatan tinggi, dan sistem baterai untuk digunakan di rumah yang memungkinkan orang hidup tanpa tergantung pada fasilitas umum. "Saya bukan seorang investor," ujar Musk pada Vance, "Saya suka membuat teknologi menjadi nyata, yang saya rasa penting untuk masa depan dan berguna dalam hal tertentu."

Yang membuat Musk berbeda, ujar Larry Page, temannya, adalah bahwa ia mendorong batasan sisi keteknikan, tapi ia juga ahli di bidang bisnis, kepemimpinan, dan pemerintahan. Campuran dari berpikir dengan berangan-angan dan kesediaan untuk bekerja sebagaimana biasanya adalah hal yang menjadikannya seorang wirausaha. Dengan kata-kata yang bisa saja diucapkan oleh Musk, Page berkomentar, "Gagasan baik selalu dianggap gila sampai tidak lagi gila."

Ashlee Vance

Vance lahir di Afrika Selatan pada 1977, tumbuh dewasa di Houston, Texas, dan memegang gelar sarjana dari Pomona College di California. Selama lima tahun—sampai 2008—ia menulis untuk situs web teknologi online *The Register, dan juga pernah bekerja sebagai penulis fitur untuk* Bloomberg Businessweek *yang meliputi perusahaan teknologi besar. Seri video "Hello World" yang ia buat untuk Bloomberg mengamati kultur teknologi dan perkembangan terkini di berbagai negara. Buku pertamanya adalah* Geek Silicon Valley *(2007), sebuah panduan ke wilayah itu.*

2001

Jack: Straight from the Gut

"Tidak ada garis lurus menuju visi atau mimpi seseorang. Saya adalah bukti nyatanya. Ini adalah kisah tentang seorang lelaki beruntung, tipe orang yang lepas, tidak formal, yang sanggup tetap berjalan maju meskipun tersandung, bertahan dan bahkan berkembang di salah satu perusahaan yang paling dikagumi di dunia. Namun, ini juga kisah sukses kota kecil Amerika. Saya tidak pernah berhenti menyadari apa akar saya, meskipun saya membuka mata pada sebuah dunia yang tak pernah saya ketahui."

"Kami membangun orang-orang hebat, yang kemudian membangun produk dan jasa hebat."

Singkat kata

Jangan pernah meremehkan sejauh apa pencapaian Anda hanya dengan menjadi diri Anda sendiri.

Karya terkait

My Years with General Motors oleh Alfred P. Sloan

BAB 49

Jack Welch

Jack Welch terinspirasi untuk menulis memoar ini setelah menerima ratusan surat dari orang-orang. Sepanjang bekerja, mereka merasakan tekanan untuk taat agar sukses, tapi pada dirinya mereka menemukan sosok yang tidak taat yang sukses, seseorang yang membentuk perusahaan tempat dia bekerja, alih-alih membiarkan perusahaan membentuk dirinya.

Welch yang direkrut oleh General Electric pada 1960 untuk bergabung dengan sebuah tim yang mengembangkan sejenis plastik baru sejak awal bertekad untuk melawan birokrasi dan menjadi dirinya sendiri, meskipun itu berarti dia akan dipecat. Tahun pertamanya begitu buruk, ujarnya, sehingga ia hampir pergi, dan mengungkapkan bahwa kariernya mengikuti film tahun 1960-an *The Graduate*, di mana Dustin Hoffman muda disuruh "menekuni bidang plastik".

Meskipun meledakkan sebuah pabrik dan membangun pabrik lain, lalu menemukan bahwa produknya mengandung cacat besar dan tidak siap dipasarkan, karier Welch menanjak cepat di perusahaan. Ia berhasil melipatgandakan bisnis plastik embrio GE dalam tiga tahun. Delapan tahun setelah bergabung dengan GE ia menjadi *general manager* divisi. Pada 1981, ia dijadikan CEO GE dan bertahan pada pekerjaan itu hingga 2001.

Kebangkitan seorang *maverick*

Pada tahun 1970-an kehidupan korporat Amerika, komando dan kontrol adalah cara mengelola dan tidak ada yang bicara tentang "*passion*" atau "bersenang-senang". Welch mengambil pendekatan berbeda: "Saya mencoba menciptakan informalitas sebuah toko bahan makanan di pojok dalam jiwa sebuah perusahaan besar". Filsafat informalitasnya mencakup perayaan liar setiap kali satu tahap pencapaian kecil tercapai. "Pada masa itu, saya melempar granat tangan, mencoba meledakkan tradisi dan ritual yang saya rasa menahan kemajuan kita."

Namun, yang membuatnya diperhatikan adalah hasil yang ia berikan. Kepala perusahaan Reg Jones, yang mendapat julukan "pengusaha yang paling dikagumi di Amerika", menempatkannya dalam sebuah pekerjaan baru di kantor pusat GE sebagai kepala barang konsumsi, yang mencakup 20% pendapatan GE.

Welch kini menjadi salah satu calon pemegang jabatan tertinggi GE. Kepercayaan dirinya membuatnya percaya bahwa ia pantas menjadi CEO; sekaranglah waktunya. Setelah melalui babak penyisihan yang sangat menegangkan melawan sejumlah kandidat yang lebih jelas, pada April 1981 ia mendapatkan jabatan tertinggi. Ia tidak mempunyai banyak pengalaman dengan media, Washington, atau Wall Street, dan *Wall Street Journal* menggambarkan suksesinya dalam memimpin salah satu perusahaan besar industri Amerika menggantikan "seorang legenda dengan seorang sebagai energik". Unjuk kepercayaan yang kurang meyakinkan.

"Manusia terlebih dulu, strategi dan segala hal lain kemudian"

Welch mengakui bahwa ia tidak mempunyai rencana terperinci tentang ke mana perusahaan akan ia bawa; ia hanya tahu bagaimana perusahaan harus "terasa". Menciptakan sebuah kultur baru di antara empat ratus ribu orang

karyawan dan 25 ribu manajer dengan beberapa lapisan birokrasi adalah tugas sulit. Akhirnya, ia butuh waktu dua dekade.

Bagi Welch, yang utama adalah manusia. Dengan merekrut orang terbaik, Anda akan mendapatkan gagasan terbaik, dan bila gagasan tersebut bisa beredar secara bebas di lingkungan yang "tanpa batas" (istilah yang ia ciptakan), lingkungan itu akan menjadi tempat terbaik untuk bekerja. Pada tahun-tahun pertama, ia menghabiskan banyak waktu meninjau staf, mencoba menyisihkan staf yang tidak efektif dan mengidentifikasi para bintang. Sesi intens dalam ruang terkunci di mana staf diteliti secara keras berujung pada banyak staf yang meninggalkan perusahaan.

Welch memelopori sistem di mana para manajer harus memecat 10% dari staf mereka setiap tahun. Sebagian besar staf merasa ini sulit dan menyakitkan, tapi alih-alih menciptakan iklim ketakutan, ini memungkinkan orang mengetahui di mana mereka berdiri, bertolak belakang dengan apa yang digambarkan Welch sebagai "kebaikan palsu" dari tinjauan personalia di masa lalu, yang mengkhianati orang yang bersangkutan dan juga organisasi. Survei terhadap karyawan GE sebenarnya menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan GE ingin sistemnya menjadi lebih mengacu pada performa. Orang bekerja lebih baik bila ada target operasi, dan bahkan lebih lagi bila ada tujuan besar yang bisa tercapai. Sistem GE merongrong kearifan konvensional bahwa mempromosikan orang karena performanya, dan melakukan hal sebaliknya untuk yang berkinerja buruk, tidak baik untuk semangat. Kita semua mendapat penilaian selama bersekolah hingga masa kuliah, kilah Welch, mengapa ini harus berhenti saat kita bekerja? Dan kalau para pemain dalam tim bisbol bisa mendapatkan paket gaji yang sangat berbeda, tapi tetap bermain baik sebagai sebuah tim, mengapa hal ini tidak bisa diterapkan di tempat kerja? "Diferensiasi yang teliti," ujarnya, "menghasilkan bintang sejati—dan bintang membangun bisnis besar."

Pada pertengahan 1980-an, Welch mengurangi angkatan kerja GE sebesar sekitar 25%, sehingga ia mendapat julukan "Neutron Jack" (orang-orang disingkirkan, tapi bangunannya tetap berdiri). Pada waktu yang sama,

ia menghabiskan $75 juta untuk sebuah pusat kebugaran baru dan pusat konferensi di kantor pusat dan melakukan *upgrade* besar terhadap pusat pengembangan manajemen Crotonville milik perusahaan. Reaksinya segera muncul: Bagaimana mungkin ia memecat sedemikian banyak orang sambil menghamburkan banyak uang untuk hal mewah seperti itu? Bila GE ingin melangkah maju, ujarnya, perusahaan harus menghabiskan lebih banyak uang untuk lebih sedikit orang.

Strategi untuk memotivasi tiga ratus ribu orang

Strategi bisnis khas Welch untuk sejumlah besar bisnis GE adalah setiap bisnis harus menjadi nomor satu atau nomor dua di bidangnya, atau akan dijual. Strategi ini menimbulkan rasa takut pada mereka yang tidak berprestasi, tapi dapat dipahami dengan mudah dan menciptakan fokus. Bila bukan nomor satu atau dua, untuk apa mereka berada dalam bisnis ini?

Strategi yang lain adalah membuat setiap bisnis berpura-pura mereka hanya mempunyai pangsa pasar 10% dan karenanya harus menemukan cara untuk menciptakan pertumbuhan cepat. Salah satu hasil strategi ini adalah GE mulai bergerak ke layanan untuk mendukung manufakturnya. GE mengembangkan konsep "definisi pasar", yang memperhitungkan ukuran total pasar termasuk semua layanan yang berkaitan dengan produk (misalnya untuk mesin jet, semuanya dari bahan bakar hingga pembiayaan). Menurut pengukuran ini, pasar potensial mereka jauh lebih besar; alih-alih hanya "membuat dan menjual produk", mereka menjual manajemen.

Inisiatif lain yang dikembangkan di bawah kepemimpinan Welch adalah: Kendali mutu "Sigma Enam" (hanya membutuhkan 3,4 kerusakan/juta dalam operasi produksi; normanya adalah 35 ribu); globalisasi—tidak semata mendapatkan lebih banyak bisnis di seluruh dunia, tapi juga mengembangkan bakat lokal; dan *e-bisnis*—Welch bahkan tidak bisa mengetik atau menggunakan internet pada 1977, tapi beberapa tahun kemudian meminta GE untuk secara agresif menghadapi setiap tantangan dari usaha rintisan.

Meskipun terjadi beberapa kegagalan (akuisisi perusahaan investasi Kidder yang merugikan, Peabody dan gagalnya pengambilalihan Honeywell International, akibat regulator EU), GE tumbuh enam kali lebih besar di bawah kepemimpinan Welch, memasuki segala bidang dari *CT scanner* hingga keuangan hingga televisi, melalui akuisisi jaringan NBC.

Pada tahun terakhirnya (2000), laba meningkat pesat menjadi $12,7 miliar dari pemasukan sebesar $130 miliar. Dalam enam tahun sebelumnya, GE melipatgandakan pemasukan, sehingga dijuluki "perusahaan paling berharga di dunia".

GE dalam citra Jack

John F. Welch Jr. yang lahir pada 1935 tumbuh dewasa di daerah kelompok pekerja di Salem, Massachusetts. Ayahnya adalah kondektur kereta api asal Irlandia-Amerika, dan kedua orangtuanya tidak lulus sekolah menengah. Ia memuji ibunya yang berkemauan keras sebagai yang paling berjasa atas kesuksesannya. Saat bermain kartu, ibunya mengajari Jack cara bersaing dengan keras dan mengatakan padanya bahwa bicaranya yang gagap adalah karena otak Jack bekerja lebih cepat daripada mulutnya. Perilaku "peluk dan tendangnya" dalam berurusan dengan staf GE berasal langsung dari Grace, sebagaimana juga kepercayaan dirinya yang khas itu. Namun, dalam buku itu ia membuat perbedaan: "Keangkuhan adalah pembunuh dan memakai ambisi di salah satu lengan baju bisa memberi efek yang sama... Orang-orang yang percaya diri tidak takut pendapatnya disanggah. Mereka menikmati pertikaian cerdas yang memperkaya gagasan". Sikap keterbukaan lantang ini menjadi bagian dari kultur GE.

Menjelang akhir buku, ia bicara tentang perusahaan-perusahaan "sakit" dan betapa perusahaan-perusahaan ini membebani masyarakat. Hanya perusahaan sehat yang menghasilkan laba yang bisa memperbaiki sebuah kota, dengan kemampuan menghabiskan uang untuk langkah-langkah ramah lingkungan dan menjadi warga yang baik.

Ibu Welch menangis ketika Franklin Delano Roosevelt meninggal; begitulah kepercayaannya pada pemerintah. Saat merefleksikan ketidakpercayaan generasinya pada pemerintah, Welch menyatakan keyakinannya bahwa bila ada sesuatu yang bisa menyelamatkan dunia, itu adalah perusahaan yang sukses.

Kekuatan berpikir panjang

Perusahaan-perusahaan Jepang cukup terkenal dengan horizon panjang mereka, tapi kita patut mengingat bahwa GE, yang bermula ketika Thomas Edison membutuhkan kendaraan korporat untuk menjual bohlam lampu yang baru ia ciptakan, sekarang berusia 135 tahun, dengan kapitalisasi yang lebih besar daripada banyak negara bagian. Namun, dalam sejarah panjangnya, majalah *Fortune* mengungkapkan bahwa perusahaan ini memiliki lebih sedikit pemimpin daripada Vatikan memiliki paus. Sesungguhnya, Welch mengamati bahwa proses pemilihan CEO tidak terlalu berbeda dari proses berbelit saat memilih paus baru.

Pengganti Welch, Jeffrey Immelt, menggambarkannya seperti ini: "Saya mengelola sebuah perusahaan berusia 125 tahun. Akan ada seseorang setelah saya, persis sebagaimana ada orang sebelum saya." Ayah Immelt bekerja di pabrik GE di Cincinatti seumur hidupnya, mengelola divisi mesin pesawat terbang. Ketika mengambil alih jabatan Welch pada 2001, Immelt mengadakan sebuah studi mengenai perusahaan yang memiliki kinerja terbaik di dunia. Salah satu temuannya adalah bahwa perusahaan-perusahaan ini menghargai "keahlian domain mendalam". Yaitu, mereka cenderung tidak mendatangkan manajer luar untuk "merombak segala sesuatu" atau "mendapatkan nilai", tapi sebaliknya menaruh kepercayaan besar terhadap pengetahuan dan keahlian orang-orang yang sudah bekerja di perusahaan selama bertahun-tahun dan yang sudah dipersiapkan untuk menjadi manajer papan atas.

Organisasi menjadi seperti ini dengan memiliki kejelasan tujuan dan memberi kerangka waktu yang lebih panjang untuk mencapai tujuan ini.

Dalam bisnis, sebagaimana dalam hidup, melihat jauh ke depan membuat semua perbedaan; meskipun memiliki kepribadian yang menarik, Welch mencontohkan fokus dan kekuatan berpikir panjang, suatu ciri khas GE.

Komentar akhir

Dewasa ini, terjadi banyak pembicaraan tentang profesi sebagai seorang wirausaha dan inovator, dengan pernyataan bahwa bila tidak memulai perusahaan sendiri, Anda kehilangan kesempatan. Kenyataannya adalah kebanyakan orang masih bekerja untuk perusahaan, dan pesan yang diberikan buku ini adalah bahwa Anda masih tetap mempunyai kehidupan kerja yang sangat memuaskan bila bisa menemukan sebuah perusahaan yang tertarik untuk menghasilkan gagasan baru, sambil juga tertarik untuk menghasilkan uang.

Jack adalah buku klasik bukan semata karena kesuksesan Welch, tapi juga karena ini adalah catatan bagus tentang bisnis besar Amerika dalam dekade terakhir abad kedua puluh. Buku ini memberi pembaca perasaan baik tentang bagaimana rasanya menjadi CEO salah satu perusahaan terbesar dunia (bermain golf bersama orang-orang terkenal tampaknya salah satu keuntungannya) dan uraian penulis tentang akuisisi dan perjuangan untuk menjadi pemimpin sangatlah menarik.

Dengan bantuan penulis *Businessweek* John A. Byrne, *Jack* ditulis pada tahun terakhir Welch di GE, dan menceritakan kegembiraan yang berlangsung pada hari-hari terakhir itu. GE tumbuh selama masa Immelt, tapi tidak seperti yang terjadi pada masa Welch. Bahkan di perusahaan raksasa pun, seseorang bisa membuat perbedaan besar.

1990

The Machine that Changed the World

"Produksi ramping itu 'ramping' karena menggunakan sedikit dari segalanya dibandingkan dengan produksi massal—separuh dari upaya manusia di pabrik, separuh dari ruang manufaktur, separuh dari investasi pada peralatan, separuh waktu desain teknik untuk mengembangkan sebuah produk dalam separuh waktu. Selain itu, dibutuhkan penyimpanan yang jauh lebih sedikit daripada separuh persediaan yang dibutuhkan di tempat, yang menghasilkan cacat yang lebih sedikit, dan memproduksi variasi produk yang lebih besar dan senantiasa tumbuh."

"Di pabrik produksi yang ketinggalan zaman, para manajer berhati-hati menyimpan informasi tentang kondisi di pabrik, berpikir bahwa pengetahuan ini adalah kunci kekuatan mereka. Di pabrik yang ramping... semua informasi—target produksi harian, mobil yang sudah diproduksi hari itu, kerusakan peralatan, kekurangan personel, syarat lembur, dan sebagainya—ditampilkan di papan andon (peraga elektronik) yang terlihat dari setiap anjungan kerja. Setiap kali ada sesuatu yang tidak berjalan sebagaimana mestinya di pabrik, karyawan mana pun yang tahu cara membantu akan bergegas menawarkan bantuan."

Singkat kata

Praktik baru dalam manufaktur dan manajemen telah menyelamatkan sumber daya yang luas dan mendatangkan barang berkualitas lebih tinggi.

Karya-karya terkait

Out of the Crisis oleh W. Edwards Deming
Rise of the Robots oleh Martin Ford
My Years with General Motors oleh Alfred P. Sloan
The Principles of Scientific Management oleh Frederick Winslow Taylor
Elon Musk oleh Ashlee Vance

BAB 50

James P. Womack, Daniel T. Jones & Daniel Roos

Anda mungkin berpikir tahu semuanya tentang produksi ramping dan "Sistem Produksi Toyota" yang terkenal, tapi ada manfaatnya diingatkan tentang kesuksesan spektakuler industri otomotif Jepang ini. Pada 1955, Jepang memproduksi kurang dari 1% produksi mobil dunia; pada 1990, ketika *The Machine that Changed the World* diterbitkan, Toyota sudah menjadi sebesar separuh General Motors, dan mengejar ketertinggalannya dari Ford dalam hal *output*. Kini, Toyota bersaing dengan Volkswagen untuk menjadi produsen kendaraan terbesar.

Henry Ford memasukkan entrinya yang terkenal terkait "produksi massal" ke *Encyclopaedia Britannica* edisi 1926, tapi Toyota-lah yang menulis buku aturan untuk sebuah sistem produksi jenis baru—yang didasarkan pada prinsip "ramping"—yang meningkatkan kualitas secara drastis sambil mengurangi pemborosan dan biaya. James Womack, Daniel Jones, dan Daniel Roos menganggap produksi ramping sebagai sesuatu yang tak lebih dari sebuah "mesin" yang mengubah manufaktur, dan karenanya juga mengubah dunia.

Buku mereka, yang menjadi materi pokok kurikulum sekolah bisnis,

ditulis pada masa mengemukanya kekhawatiran tentang relasi dagang antara Amerika dan Jepang, ketika mobil buatan Jepang semakin menguasai pangsa pasar di Amerika Serikat berkat kualitas, harga yang terjangkau, dan efisiensi bahan bakar. Meski saat ini terlihat lucu, beberapa produsen mobil Barat percaya bahwa efisiensi Jepang dalam membuat mobil adalah karena mereka membuat kendaraan yang lebih kecil. Selain itu, mereka menyimpulkan bahwa metode produksi baru yang berasal dari Jepang ini adalah hasil unik dari kultur dan ekonomi politik Jepang, sehingga tidak bisa diterapkan di AS, Inggris, atau tempat lain. Womack, dkk. menegaskan: Proses manufaktur ramping "tepat waktu" sukses bukan karena proses ini diciptakan oleh Jepang, tapi karena bisa ditiru secara universal dan diterapkan pada segala macam manufaktur.

The Machine that Changed the World adalah hasil upaya penelitian global selama lima tahun (Program Kendaraan Motor Internasional, yang dikoordinasi oleh MIT) yang didanai oleh perusahaan pembuat mobil dan pemasok suku cadang yang menginginkan informasi objektif tentang cara mentransformasi sistem mereka sendiri. Ini diperbarui pada 2007, dan setelah satu dekade masih menyediakan latar belakang yang baik pada revolusi manufaktur yang berlangsung selama seratus tahun terakhir.

Keindahan dan kelemahan produksi massal Amerika

Fitur terpenting produksi massal bukanlah lini produksi yang bergerak—sebagaimana dikira kebanyakan orang—melainkan *"bagian-bagian yang bisa ditukar"*. Ini sangat bertolak belakang dengan mobil buatan tangan yang muncul sebelum Ford membuka pabrik Highland Park yang terkenal, di mana tidak ada dua bagian yang persis sama karena buatan tangan. Kemampuan bertukar bagian berarti mobil bisa dirangkai dengan lebih cepat, sehingga menghemat biaya tenaga kerja yang besar. Alih-alih seorang pemasang menghabiskan satu hari merangkai semua bagian dari satu mobil, ia bekerja seharian di bengkel melakukan satu tugas khusus, sering kali hanya dalam

beberapa menit. Dengan terpasangnya setiap bagian secara pas, oleh seorang pemasang yang memahami tugasnya luar dalam, produktivitas melonjak. Proses ini menjadi lebih cepat ketika Ford memasang jalur perakitan bergerak, yang memaksa pekerja bergerak dengan cepat dan tidak perlu lagi membuang-buang waktu berjalan mengelilingi pabrik. Pengurangan biaya produksi ini memungkinkan Ford menurunkan harga mobil Model T. Semakin banyak yang ia buat, semakin murah harganya.

Sistem Ford, secemerlang apa pun, menghadapi realitas ekonomi dan logistik. Inventaris menjadi masalah menahun (sebagaimana terjadi pada pesaing besarnya, General Motors), mengingat biaya pergudangan suku cadang dan mobil. Persoalan lain adalah kapasitas produksi yang terlalu besar. Sebuah pabrik mungkin didirikan untuk memproduksi dua ribu kendaraan sehari, tapi bagaimana bila terjadi resesi yang menyebabkan pelambatan permintaan? Model Ford dan GM tidak sempurna, ujar para penulis, karena membutuhkan "terlalu banyak manajer, terlalu banyak pekerja, terlalu banyak pabrik".

Sistem produksi-massal juga mempunyai masalah pekerja. Sistem ini dibentuk agar para profesional merancang produk yang dibuat dalam jumlah besar oleh pekerja yang tidak terampil dan setengah terampil, untuk mencapai ekonomi skala. Hasilnya adalah konsumen mendapatkan barang murah, tapi "dengan mengorbankan variasi dan menerapkan metode kerja yang membosankan dan mematahkan semangat karyawan," ujar penulis. Pekerja Ford menerima upah yang tinggi untuk ukuran industri ini, tapi para pekerja tak terampil bisa diganti dengan mudah. Dari sudut pandang karyawan lini produksi, pekerjaannya sangat monoton karena mereka tidak belajar hal baru dan tidak ada peningkatan karier. Model produksi-massal berarti terjadi pergeseran dari "kebanggaan pada keahlian" ke pekerjaan robot-manusia.

Di Jepang, kebutuhan menghasilkan penemuan baru

Setelah Perang Dunia II, pemerintah Jepang melarang investasi asing langsung dalam industri motor dan menetapkan hambatan tarif yang tinggi.

Hal ini memacu produsen domestik untuk memasuki industri dan bersaing dengan penuh semangat dalam kelas kendaraan yang sama. Namun, mereka tidak mengadopsi model produksi-massal Detroit, terutama karena di Jepang tidak ada kelompok pekerja imigran sebagaimana di Amerika. Serikat buruh di Jepang kuat dan berhasil memberlakukan peraturan tentang jaminan pekerjaan seumur hidup. Toyota harus mencari cara untuk mendapat manfaat maksimal dari karyawan mereka selama masa kerja karyawan selama empat puluh tahun. Alih-alih meniru Amerika dalam hal produksi massal di mana setiap bagian dan manusia dapat dipertukarkan, di Jepang lebih masuk akal untuk memastikan para pekerja terus belajar agar bisa menambah nilai.

Toyota tidak sanggup menggunakan alat cetak tekan masif yang digunakan General Motors dan Ford, yang bisa membentuk bumper dan kap mesin, jadi mereka membentuk sistem pengubahan cetakan cepat sendiri untuk memproduksi bagian mobil tepat pada saat dibutuhkan. Hasilnya adalah berkurangnya kebutuhan menyimpan persediaan (persediaan selanjutnya dihitung per menit, bukan per hari) dan semakin cepatnya kesalahan terpantau. Pemeriksaan kualitas tak lagi menjadi pekerjaan seorang inspektur, tapi tugas orang-orang di tempat. Alih-alih menjadi otomat tak berhati yang melakukan satu tugas secara berulang, beberapa kelompok orang diharuskan melakukan banyak tugas dan bertanggung jawab atas kualitas kerja mereka melalui *kaizen* atau perbaikan berkelanjutan secara bertahap. Tidak ada lagi "pengubahan hasil" sebagaimana dalam lini produksi Barat, di mana kesalahan diperbaiki oleh orang lain di jalur perakitan.

Toyota juga memberi para pemasok lebih banyak peran aktif dalam perancangan dan pembuatan bagian mobil. Alih-alih integrasi vertikal penuh (yaitu memiliki pemasok sendiri untuk menjamin persediaan), perusahaan menanam saham kecil pada setiap pemasok dan sering memberi mereka pinjaman. *Kanban*, atau yang dikenal dengan sistem "tepat waktu", sedang dikembangkan, di mana Toyota dan para pemasoknya bekerja sebagai satu mesin besar; bagian mobil didatangkan ke pabrik saat dibutuhkan. Dengan menghapus persediaan, sistem ini menaruh risiko besar pada produksi karena

seluruh jalur perakitan bisa terhenti bila satu bagian tidak ada. Namun, teknisi kepala Toyota, Taiichi Ohno, melihat ini sebagai hal baik: Ini berarti setiap anggota sistem harus mengantisipasi setiap masalah sebelumnya. Tanpa jaring keamanan, mereka harus meningkatkan cara kerja.

Lebih berkomitmen pada pekerjaan: Sebuah revolusi manufaktur

Rantai pasokan butuh waktu bertahun-tahun untuk bekerja dengan baik, dan seluruh sistem produksi "ramping" butuh waktu dua dekade untuk menjadi sempurna—tapi dunia mulai memperhatikannya. Apa yang paling dihargai orang pada mobil yang mereka beli adalah keandalannya, dan sistem Toyota mulai memproduksi mobil yang lebih andal daripada sedan mewah buatan Jerman atau Inggris. Perusahaan pembuat mobil asal Eropa masih terjebak dalam pola pikir keahlian orang memperbaiki masalah sebelum sebuah mobil dikeluarkan dari pabrik, yang memastikan mobil mereka mahal tapi belum tentu andal: "Keahlian" sebenarnya berarti pemborosan. Ketika merilis mobil mewah mereka, Lexus, pada 1989, Toyota mengejutkan dunia karena kualitas bentuknya yang tak tertandingi. Penjualan Mercedes, BMW, Cadillac, dan Lincoln mengalami penurunan setelah Lexus diluncurkan. Honda Accord meraih kesuksesan serupa: Model mobil Honda di AS dibuat di pabrik perusahaan di Marysville, Ohio, dengan lini produksi ramping, dan Accord menjadi model mobil yang paling laku terjual di AS, di mana sebelumnya yang paling laku adalah mobil keluaran GM atau Ford.

Di GM, Alfred Sloan memelopori "model tahunan" yang menawarkan *upgrade* untuk mesin ramping dan kecil setiap tahun, tapi sistem produksi-massal nyatanya dibatasi untuk memperlambat pengembangan produk, karenanya ada biaya tetap yang besar pada mesin dan pabrik, yang harus diamortisasi. Pabrik yang bertumpu pada produksi ramping, sebaliknya, dibangun untuk menghadirkan fleksibilitas, memungkinkan produksi model yang lebih singkat dan variasi model yang lebih banyak. Sistem yang ramping

juga mencakup penjualan. Alih-alih pabrik memproduksi mobil secara besar-besaran dengan harapan bisa dijual oleh para diler, para diler menjadi bagian dari sistem produksi. Toyota mulai membuat mobil berdasarkan pesanan yang bisa dikirim kepada pelanggan hanya dalam dua atau tiga minggu, dan tenaga penjualan Toyota bahkan mulai menelepon ke rumah untuk membuat proses pembelian mobil menjadi lebih mudah. Pembeli yang setia pada Toyota seumur hidup sangat dihargai.

Singkat kata, produsen mobil ramping menemukan bahwa mereka bisa mengombinasikan yang terbaik dari manufaktur dengan keterampilan dan produksi massal: Jumlah barang yang sama bisa diproduksi dengan biaya rendah, tapi kombinasi pekerja yang terampil dan teknologi yang lebih banyak bisa memproduksi hal-hal dengan variasi lebih besar, dan menjadikannya tempat kerja yang jauh lebih menarik—juga disertai dengan lebih banyak tanggung jawab. Di sebuah pabrik yang ramping, informasi dan data tidak ditimbun oleh manajer tapi tersedia untuk semua. Efeknya adalah para pekerja mengetahui kinerja pabrik secara keseluruhan pada waktu nyata dan apakah pabrik memenuhi target produksi dan kualitasnya. Bila ada sesuatu yang tidak benar, semua orang tertarik untuk mencaritahu apa yang salah dan memastikan hal ini tidak terulang. Bayangkan rasa kepemilikan yang terbentuk, serta efeknya terhadap kualitas dan semangat.

Persis sebagaimana teknik produksi-massal GM dan Ford menghadapi perlawanan ketika pertama kali dipindahkan ke luar Amerika karena mendisrupsi cara manufaktur yang sudah ada, produksi ramping yang dipelopori di Jepang ditolak di Amerika dan Eropa karena menantang struktur dan institusi yang sudah ada yang muncul di seputar produksi massal konvensional. Bila sebuah moda produksi baru didatangkan dari negara lain, ujar Womack dan para rekan penulisnya, "ada kecenderungan reaksi nasionalis akan timbul." Poin mereka adalah bahwa Anda tidak bisa berasumsi teknik produksi baru akan secara otomatis diadopsi di tempat berbeda di dunia semata karena teknik ini lebih efisien. Ada faktor politik, sosial, dan kultur yang akhirnya lebih memilih tradisi dan menolak efisiensi. Di Amerika pada

tahun 1980-an dan 1990-an, daripada mencoba memperbaiki pabrik yang sudah ada atau beralih ke produksi ramping, perusahaan pembuat mobil asal AS menutup pabrik yang sudah ada dan membuka pabrik baru. Lebih baik mulai dari nol daripada mencoba memperbaiki manajemen yang sudah ketinggalan zaman atau relasi buruh-perusahaan yang buruk di pabrik yang sudah ada.

Komentar akhir

Pada 1990, Womack, Jones, dan Roos membuat prediksi berani bahwa pekerjaan jalur perakitan akan hampir lenyap pada akhir dekade. Dalam bagian penutup edisi 2007, mereka mengakui kesalahan mereka, mengungkapkan bahwa otomatisasi meningkat secara bertahap dan bukan diambil alih di pabrik. Mengapa? "Sementara robot itu fleksibel dan secara teori bisa diprogramkan kembali," ujar mereka, "sejawat produksi yang dilatih dengan baik lebih fleksibel dan lebih bisa diprogramkan kembali secara praktik," menambahkan bahwa Toyota tidak pernah mengotomatisasi kecuali bila benar-benar perlu.

Perubahan terbesar sejak buku itu ditulis adalah kebangkitan Tionghoa sebagai produsen kendaraan. Tionghoa adalah produsen terbesar dunia selama dekade terakhir. Pada 2015, produksi total kendaraan bermotor adalah 90 juta unit, dan 24 juta unit dibuat di Tionghoa (21 juta mobil dan 3,4 juta kendaraan komersial). Pada tahun yang sama, produksi kendaraan AS separuh produksi Tionghoa, diikuti oleh Jepang dengan jumlah sembilan juta, Jerman sejumlah enam juta, lalu Korea Selatan, India, dan Meksiko. Pembuat mobil Tionghoa antara lain SAIC milik pemerintah, yang membuat mobil Volkswagen dan GM versi lokal berdasarkan lisensi, Dongfeng, yang melakukan hal sama untuk Honda, Nissan, Peugeot, dan Geely, pembuat mobil independen. Perusahaan-perusahaan ini berfokus melayani pasar masif yang bertumbuh dengan cepat dan menyediakan mobil dengan harga terjangkau. Ditambah dengan biaya buruh yang rendah, produksi ramping

bukanlah prioritas. Akan tetapi, seiring semakin pahamnya pembeli perihal kualitas dan variasi, serta naiknya upah, kebutuhan menghapus pemborosan akan mengubah pembuatan mobil di Tionghoa. Mengingat ketegangan kultur dan politik antara kedua negara, Tionghoa tidak mau dianggap meniru apa pun yang "berbau Jepang"—sebuah penolakan yang mengingatkan kita akan keengganan perusahaan pembuat mobil di Amerika mengadopsi sepenuhnya produksi ramping pada 1980-an dan 1990-an. Namun, kekuatan pasar akhirnya akan memaksa pembuat mobil Tionghoa mengadopsi sistem ramping, meskipun "dengan karakteristik Tionghoa".

James P. Womack, Daniel T. Jones & Daniel Roos

Womack adalah direktur riset Program Kendaraan Bermotor Internasional MIT, yang menciptakan istilah "produksi ramping". Pada 1997, ia mendirikan MIT Lean Enterprise Institute, yang ia pimpin hingga 2010. Kualifikasi akademisnya antara lain Ph.D. ilmu politik dari MIT dan gelar master untuk sistem transportasi dari Harvard. Bersama Jones, ia menjadi rekan penulis Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Organization *(2003).*

Jones, yang memegang gelar B.A. untuk ekonomi dari University of Sussex, adalah Direktur Eropa dari MIT Future of the Automobile and International Motor Vehicle Programs. Ia mendirikan Lean Enterprise Academy di Inggris, yang menyarankan praktik ramping di berbagai sektor ekonomi Inggris Raya seperti manufaktur, layanan kesehatan, konstruksi, dan ritel.

Roos ketika itu adalah direktur dari MIT Center for Transportation Studies dan direktur pendiri International Motor Vehicle Program. Ia masih merupakan anggota dewan penasihat.

50 Buku Bisnis Pilihan Lainnya

Berikut beberapa judul buku bisnis lain yang lebih lama dan baru, yang sama sekali tidak lengkap, tapi inspiratif, menarik, atau bermanfaat. Di bagian akhir terdapat beberapa buku bagus tentang masa depan karena bisa memengaruhi bisnis.

Kewirausahaan & Inovasi

1. ***The Long Tail* (2008) oleh Chris Anderson**
   Judul penting yang ditulis seorang wirausaha Silicon Valley yang menunjukkan bagaimana internet mengubah kebiasaan membeli dan ekonomi untuk selamanya. Belum lama ini diperbarui dengan beberapa contoh baru.
2. ***Innovation and Entrepreneurship* oleh Peter Drucker**
   Inovasi dan kewirausahaan harus dibahas secara sistematis sebagai sebuah disiplin ilmu, bukan sebagai omongan ringan. Lihat komentar di *50 Economic Classics*.
3. ***Personal History* (1998) oleh Katherine Graham**
   Graham yang terlahir dengan hak istimewa mendapati hidupnya berantakan ketika suaminya, Phil, bunuh diri saat memimpin *Washington*

Post. Dengan pengalaman bisnis yang sedikit, ia membawa *Washington Post* mencapai kesuksesan baru. Meryl Streep memerankannya dalam film Steven Spielberg berjudul *The Post* (2017), yang mengangkat kisah kehidupan Graham.

4. ***Delivering Happiness* (2013) oleh Tony Hsieh**
   Bisnis sepatu *online* Zappos milik Hsieh menjadi sukses karena mengutamakan kebahagiaan karyawan dan adanya keinginan kuat untuk menyenangkan hati pelanggan.
5. ***Exponential Organization* (2014) oleh Salim Ismail**
   Kita hidup di zaman ketika perusahaan baru bisa memanfaatkan teknologi untuk tumbuh jauh lebih cepat daripada perusahaan lama yang sudah mapan, menjadi besar dengan cepat lewat mengungkit aset seperti komunitas, data besar, dan algoritma.
6. ***A Testament of a Furniture Dealer* (1976) oleh Ingvar Kamprad**
   Manifesto yang terdiri dari enam belas halaman tentang pendiri IKEA yang menyerukan penghapusan pemborosan dan meminimalkan biaya sehingga menghasilkan desain hebat dengan harga rendah.
7. ***The Soul of a New Machine* (1981) oleh Tracy Kidder**
   Uraian pemenang Pulitzer tentang kultur kerja seratus jam seminggu yang dipraktikkan sebuah perusahaan komputer mini dan perlombaan untuk merilis sebuah produk. Teknologinya sudah berubah, tapi praktik industri teknologi yang gaduh belum berubah.
8. ***Grinding It Out* (1977) oleh Ray Kroc**
   Kisah tentang penemuan restoran McDonald's bersaudara di California oleh Kroc, dan bagaimana ia meniru sistem itu di seluruh Amerika. Lihat *50 Success Classics* (edisi kedua).
9. ***The Achieving Society* (1961) oleh David McClelland**
   Untuk memahami kewirausahaan, Anda perlu memahami dorongan psikologis untuk pencapaian, ujar profesor Harvard David McClelland. Sebagian besar risetnya dilakukan di negara berkembang, di mana ia meyakini motivasi pencapaian bisa ditanamkan.

10. ***Made In America* (1992) oleh Sam Walton**
    Hari-hari awal Walmart dan prinsip yang mendorong ekspansi masifnya.
11. ***A Business and Its Beliefs* (1963) oleh Thomas Watson Jr.**
    Pendiri IBM menganggap kesuksesan perusahaan adalah berkat kultur dan nilai, bukan teknologi.

Manajemen & Kepemimpinan

12. ***The Functions of the Executive* (1938) oleh Chester Barnard**
    Sebelum Peter Drucker dan Jim Collins, ada Chester Barnard, seorang eksekutif AT&T yang kemudian menjadi pelayan masyarakat. Ia melepaskan diri dari model organisasi formal untuk menguraikan apa sebenarnya yang dilakukan manajer dan bagaimana mereka bisa menjadi lebih efektif.
13. ***On Becoming a Leader* (1989) oleh Warren Bennis**
    Kepemimpinan bukan "mengelola orang", tapi ekspresi diri, yaitu mengambil peran yang memperkenankan Anda menjadi diri sendiri dengan cara yang paling kuat.
14. ***The One Minute Manager* (1981) oleh Kenneth Blanchard dan Spencer Johnson**
    Penjelasan tentang tujuan menghemat banyak energi yang bisa digunakan di wilayah lain. Lihat komentar di *50 Success Classics* (edisi kedua).
15. ***Business Adventures* (1959-69) oleh John Brooks**
    Kisah korporat Amerika dan dunia finansial yang memberi pelajaran untuk hari ini. Bill Gates dan Warren Buffett menandainya sebagai buku bisnis favorit mereka.
16. ***Barbarians at the Gate* (1989) oleh Bryan Burrough & John Helyar**
    Uraian bersemangat dari dua wartawan *Wall Street Journal* tentang pertempuran untuk merebut perusahaan biskuit raksasa RJR Nabisco, yang merupakan pengambilalihan terbesar dalam sejarah. Wawasan besar tentang pengambilalihan dengan utang, obligasi berisiko, dan keserakahan korporat.

17. ***Moments of Truth* (1987) oleh Jan Carlzon**
    Carlzon membenahi Scandinavian Airlines dengan memperkenalkan pendekatan fokus pelanggan dan struktur organisasi yang lebih datar. Setiap interaksi antara seorang karyawan dan pelanggan adalah "momen kebenaran" yang memberi sumbangan pada kesuksesan atau kegagalan sebuah perusahaan.
18. ***Creativity Inc.* (2014) oleh Ed Catmull**
    Catmull yang selama tiga dekade berada di pucuk pimpinan Pixar membuat Pixar menjadi Disney pada masanya. Ia menunjukkan cara menghapus rintangan pada kreativitas dan tim hebat, dengan pelajaran penting untuk semua wirausaha dan bisnis.
19. ***Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (1994) oleh Jim Collins**
    Meskipun menerima kritik dari Daniel Kahneman terkait *"hindsight bias"* dan "efek halo", sebagian besar dari kedelapan belas perusahaan "visioner" yang ditampilkan di *Built To Last* masih terkenal. Banyak pesaing mereka tidak terlalu berhasil. *Good to Great* karya Collins masuk dalam *50 Success Classics* (edisi kedua).
20. ***The Practice of Management* (1954) oleh Peter Drucker**
    Penghargaan terbesar kepada Drucker adalah bahwa banyak hal yang ia dukung dalam buku ini, dari menciptakan tujuan hingga membuat keputusan yang baik, kini merupakan praktik standar dalam organisasi. Namun, gayanya yang santai menjadikan buku ini bacaan yang menarik.
21. ***General and Industrial Management* (1916) oleh Henry Fayol**
    Teori manajemen nyata pertama yang menjadi kearifan yang diterima selama beberapa dekade.
22. ***The Living Company* (1999) oleh Ari de Geus**
    Organisasi yang bertahan lama dan bertahan terhadap krisis mempunyai pendekatan organik terhadap pertumbuhan dan lebih mengutamakan pembelajaran dan manusia daripada laba.
23. ***The Goal* (1984) oleh Elihu Goldratt**
    Fabel karya Goldratt yang edisi ketiganya saat ini beredar adalah bacaan

seru yang mengekspresikan perubahan organisasi. Singkatnya, tetapkan satu fokus atau tujuan untuk perusahaan dan identifikasi semua kendala atau hambatan yang menghalangi. Hapus kendala tersebut dan Anda akan sulit untuk tidak menjadi sukses.

24. ***What Got You Here Won't Get You There* (2007) oleh Marshall Goldsmith**

    Apakah Anda mencapai puncak kehidupan korporat atau tidak sering kali ditentukan oleh kemampuan Anda menghapus kelemahan dalam karakter dan membina relasi antarpribadi dengan lebih baik. Ini adalah penangkal *The Peter Principle*.

25. ***Servant Leadership* (1977) oleh Robert Greenleaf**

    Pemimpin yang cakap dalam pekerjaannya pertama-tama adalah pelayan untuk tujuan yang lebih tinggi atau orang lain. Dan mereka diangkat ke posisi lebih tinggi berkat kontribusi mereka. Ini adalah pendekatan metafisika terhadap kepemimpinan, namun berpengaruh.

26. ***High Output Management* (1995) oleh Andy Grove**

    Buku ahli Intel yang dipuji oleh Mark Zuckerberg dan Ben Horowitz ini memperlihatkan cara mengelola tim dan performa untuk menciptakan hal-hal yang bernilai dalam kerangka waktu tertentu.

27. ***Reengineering the Corporation* (1993) oleh Michael Hammer & James Champy**

    Dalam salah satu buku bisnis paling laris tahun 1990-an ini, para penulis meminta agar bisnis meneliti semua proses mereka dan membuatnya cocok untuk abad ke-21. Kerja keras yang dibutuhkan untuk "*reengineering*" membedakan buku ini dari sebagian besar buku manajemen yang sekadar mengikuti mode sesaat.

28. ***The Age of Unreason* (1989) oleh Charles Handy**

    Perubahan konstan dalam *The Age of Unreason* bisa membuat emosi kita tidak stabil, tapi hanya individu dan organisasi yang senantiasa belajar yang akan mendapat kesempatan untuk menciptakan masa depan mereka, bukan hanya bereaksi terhadap peristiwa.

29. ***My Life in Leadership* (2011) oleh Frances Hesselbein**
    Empat belas tahun masa kepemimpinan Hesselbein dalam Pramuka Putri Amerika menghidupkan kembali Pramuka Putri Amerika, memberi contoh besar tentang kepemimpinan nirlaba. Pada usia 101 tahun, ia memimpin Forum Kepemimpinan dengan namanya di University of Pittsburgh.
30. ***The Motivation to Work* (1959) oleh Frederick Herzberg, Bernard Mausner & Barbra Synderman**
    Riset *seminal* yang menunjukkan bahwa orang bekerja untuk hal-hal selain uang semata: Pengakuan, tanggung jawab, pencapaian, dan pertumbuhan pribadi.
31. ***Miti and the Japanese Miracle* (1982) oleh Chalmers Johnson**
    Johnson menciptakan istilah "negara berkembang" untuk menggambarkan negara-negara seperti Jepang dan Korea pasca-perang yang menggabungkan kapitalisme dengan bimbingan dan dukungan negara.
32. ***Leading Change* (1996) oleh John P. Kotter**
    Injil manajemen perubahan yang digagas profesor Harvard ini masih merupakan bacaan inti dalam program pengembangan kepemimpinan dan organisasi di perusahaan yang berupaya menanamkan etika perbaikan konstan.
33. ***The Smartest Guys in the Room* (2003) oleh Bethany McLean & Peter Elkind**
    Kebangkitan dan kejatuhan Enron, sebuah pelajaran tentang egoisme korporat yang menggila.
34. ***Turn the Ship Around* (2013) oleh David Marquet**
    Buku yang ditulis oleh komandan kapal selam AS ini memberi pelajaran inspiratif tentang kepemimpinan kooperatif yang bisa diterapkan dalam situasi kerja yang kurang dramatis.
35. ***An Evolutionary Theory of Economic Change* (1982) oleh Richard Nelson & Sydney**
    Teori ekonomi ortodoks tentang rasionalnya perusahaan itu salah.

Perusahaan lebih organik dan irasional daripada yang kita percayai, didorong oleh kebiasaan, rutinitas, dan kultur.

36. ***Toyota Production System* (1978) oleh Taiichi Ohno**
Pemaparan insinyur Jepang tentang "pemikiran rampingnya" yang terkenal dan praktik "tepat waktu" yang merevolusionerkan manufaktur.

37. ***Supercorp* (2009) oleh Rosabeth Moss Kanter**
Pemikir manajemen kawakan dari Harvard ini menangani tanggung jawab sosial korporat, menunjukkan bagaimana perusahaan dengan nurani sosial bisa menjadi lebih makmur daripada rata-rata perusahaan.

38. ***The Peter Principle* (1969) oleh Lauren Peter & Raymond Hull**
Orang cenderung dipromosikan ke level yang bukan kompetensi mereka. Contohnya, Donald Trump mungkin memang mahir dalam bisnis, tapi apakah dia seharusnya dijadikan presiden sebuah negara?

39. ***In Search of Excellence* (1982) oleh Tom Peters & Robert Waterman**
Peters dan Waterman yang adalah konsultan McKinsey mengamati 43 perusahaan sukses Amerika yang memperlihatkan delapan tema umum, dari "bias dalam bertindak" hingga kedekatan dengan pelanggan. Meski beberapa perusahaan ini gagal dan bangkrut, yang membuat banyak orang mempertanyakan metodologinya, banyak "contoh" mereka (kelompok terpilih yang terdiri dari empat belas perusahaan) masih kuat. Ini mengejutkan pemikiran bisnis demokrat—buku ini tak lagi hanya untuk para atasan; siapa pun bisa tertarik pada cara perusahaan meraih kesuksesan.

40. ***Power: Why Some People Have It—And Others Don't* (2010) oleh Jeffrey Pfeffer**
Meskipun ada tren untuk mengusung organisasi yang lebih datar dan gaya kerja kolaboratif, ahli teori bisnis dari Stanford, Pfeffer, berpendapat bahwa pemahaman akan kekuasaan masih sangat penting untuk kesuksesan di tempat kerja, dan hierarki yang jelas dibutuhkan untuk menyelesaikan segala sesuatu, sebagaimana biasanya.

41. ***Organizational Culture and Leadership* (1985) oleh Edgar Schein**
Schein menunjukkan cara mentransformasi konsep abstrak dari kultur

menjadi alat praktis yang bisa digunakan manajer dan pemerhati untuk memahami dinamika organisasi dan perubahan. Buku karya Schein yang saat ini sudah pada edisi kelima ini, dengan studi kasus yang diperbarui, digunakan dalam mata kuliah kepemimpinan dan bisnis.

42. ***Administrative Behaviour* (1947) oleh Herbert Simon**
Teori Simon, seorang cendekiawan ekonom, tentang pembuatan keputusan memperhitungkan "rasionalitas terikat" manusia dan praktik terurai untuk memperbaiki keputusan dalam organisasi.
43. ***The Management Myth* (2010) oleh Matthew Stewart**
Seorang mantan konsultan manajemen mencerca industri dan tipuan ilmiahnya, dari Frederick Taylor hingga Tom Peters.
44. ***The Silo Effect* (2015) oleh Gillian Tett**
Manusia cenderung memisahkan diri menjadi beberapa kelompok, tapi organisasi menjadi makmur dan berinovasi hanya bila struktur divisinya diuraikan.
45. ***The Wisdom of Crowds* (2004) oleh James Surowiecki**
Platform kerumunan seperti Wikipedia dan Kickstarter telah membuktikan kearifan bahwa beberapa perspektif bisa menuntun pada hasil yang jauh lebih baik. Dengan beberapa contoh bagus, buku Surowiecki menyambut baik pergeseran paradigma ini dan mengingatkan pembaca bisnis akan kekuatan pembuatan keputusan bawah-atas dan berbagi pengetahuan di semua perusahaan.

Strategi & Pemasaran

46. ***Purple Cow* (2003) oleh Seth Godin**
Karena saat ini masyarakat tidak terlalu memberi respons terhadap iklan, satu-satunya cara Anda bisa menonjol adalah dengan membuat sebuah produk atau jasa yang menjadi bahan pembicaraan orang dengan teman-teman mereka.

47. ***Competing for the Future* (1994) oleh Gary Hamel & C. K. Prahalad**
Tujuan bisnis adalah membentuk masa depan pasar dan industri, bukan hanya bersaing di dalamnya.

48. ***Marketing Management* (1967) oleh Philip Kotler**
Pemasaran sekali waktu dikaitkan dengan kerja produksi yang dianggap lebih "penting". Kotler menempatkannya di pusat bisnis, menggeser penekanannya dari harga dan distribusi menjadi memenuhi kebutuhan pelanggan. Edisi keempat belas (2011) diperbarui dengan sejarah kasus baru dan meliputi tren dan strategi baru.

49. ***Competitive Advantage* (1985) oleh Michael Porter**
Sementara buku Porter *Competitive Strategy* (1980) menyajikan teori solid tentang strategi bisnis, judul ini adalah tentang praktik pencapaian hasil terhadap beberapa ancaman dan pesaing dengan sumber daya yang terbatas.

50. ***Good Strategy, Bad Strategy* (2011) oleh Richard Rumelt**
Banyak hal yang terlihat seperti strategi adalah "rencana strategis" yang dirumuskan secara buruk atau "visi" yang lembek". Strategi yang bagus mencakup diagnosis terhadap tantangan yang dihadapi bisnis dan tindakan yang koheren untuk memperbaiki segala sesuatu.

Bacaan selanjutnya: Masa depan

***Machine, Platform, Crowd* (2017) oleh Erik Brynjolfsson & Andrew McAfee**

Potret tentang sebuah dunia yang berkembang, di mana pembelajaran mesin menggantikan banyak pekerjaan pikiran manusia, *platform* menjadi persimpangan baru untuk produksi dan konsumsi barang dan jasa, dan "kerumunan" *online* dunia menangani banyak fungsi perusahaan.

***Abundance: The Future Is Better than You* Think (2012) oleh Peter Diamandis & Steven Kotler**

Buku terlaris tentang penangkal skenario Armageddon yang memperlihatkan bagaimana sejumlah besar kebangkitan teknologi dalam energi, produksi makanan, dan obat bisa menghapus kelangkaan dalam tiga puluh tahun.

***The Industries of the Future* (2016) oleh Alec Ross**

Kode genetika akan menjadi lebih penting daripada kode komputer. Data manusia adalah bahan mentah zaman informasi, sebagaimana minyak pada zaman industri.

***The Fourth Industrial Revolution* (2017) oleh Klaus Schwab**

Pendiri Forum Ekonomi Dunia mencakup teknologi yang membentuk dunia kita selama dua puluh tahun ke depan, dengan risiko masyarakat tak sanggup mengimbanginya.

Catatan akhir

Untuk komentar tentang buku persilangan antara pengembangan diri/bisnis—seperti *The 7 Habits of Highly Effective People* karya Stephen Covey; How *to Win Friends and Influence People* karya Dale Carnegie; *The Power of Habit* karya Charles Duhig; dan *Emotional Intelligence* karya Daniel Goleman—lihat *50 Self-Help Classics* (edisi kedua) dan *50 Success Classics* (edisi kedua).

Daftar Pustaka

Edisi berikut digunakan untuk meneliti buku:

Barnum, P.T. (2005) *The Art of Money Getting or Golden Rules for Making Money*, Project Gutenburg, http://www.gutenburg.org/ebooks/8581

Branson, R (2005) *Losing My Virginity: The Autobiography*, London: Virgin Books.

Carnegie, A. (2006) *The "Gospel of Wealth" Essays and Other Writings*, diedit dan dengan Pendahuluan oleh David Nasaw, New York: Penguin.

Chandler, A.D., Jr. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass.: Belknap Press.

Chernow, R. (1999) *Titan: The Life of John D. Rockfeller, Sr.*, New York: Vintage.

Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Clark, D. (2016) *Alibaba: The House That Jack Ma Built*, edisi EPub, Ecco/ Harper Collins.

Collins, J. & Hansen, M. T. (2011) *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, dan Luck—Why Some Thrive Despite Them All*, New York: Harper Business.

Deming, W.E. (2000) *Out of the Crisis*, Cambridge, Mass, dan London: MIT Press.

Drucker, P.F. (1988) The Effective Executive, London: Heinemann.

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2012) *Getting To Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In*, London: Random House Business.

Ford, M. (2015) *Rise of the Robots: Technology and the Threat of Mass Unemployment*, London: Oneworld.

Gerber, M.E. (1995) *The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It*, New York: Harper Business.

Hilton, C. (1957) *Be My Guest*, New York: Fireside.

Howowitz, B. (2014) *The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers*, edisi EPub, New York: Harper Business.

Isaacson, W. (2011) *Steve Jobs*, London: Little Brown.

Kaufman, J. (2012) *The Personal MBA: A World-class Business Education in a Single Volume*, London: Portfolio Penguin.

Kawasaki G. (2004) *The Art of the Start: The Time-tested, Battled hardened Guide for Anyone Starting Anything*, London: Portfolio.

Kay, J. (2011) *Obliquity: Why Our Goals Are Best Achieved Indirectly*, London: Profile.

Kells, S. (2015) *Penguin and the Lane Brothers: The Untold Story of a Publishing Revolution*, edisi *e-book*, Melbourne: Black Inc./Schwartz Publishing.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2015) Blue Ocean Strategy: *How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, edisi yang diperluas, Boston, Mass.:Harvard Business School.

Knight, P. (2016) *Shoe Dog: A Memoir by the Creator of Nike*, London: Simon & Schuster.

Koch, R. & Lockwood, G. (2016) *Simplify: How the Best Businesses in the World Succeed*, London: Piatkus.

Leahy, T. (2012) *Management in Ten Words*, London: Random House Business.

Lencioni, P. (2002) *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*, San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.

Levinson, M. (2016) *The Box: How the Shipping Container Made the World*

Smaller and the World Economy Bigger, edisi kedua, Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Levitt, T. (2008) *Marketing Myopia*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

McChrystal, S. bersama Collins, T., Silverman, D., & Fussell, C. (2015) *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*, edisi ebuku, London: Portfolio Penguin.

McGregor, D. (2006) *The Human Side of Enterprise*, edisi catatan tambahan, New York dan London: McGraw-Hill.

Moore, G. (2014) *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*, edisi ketiga, New York: Harper Business.

Rath, T. & Conchie, B. (2008) *Strengths Based Leadership: Great Leaders, Teams, and Why People Follow*, New York: Gallup Press.

Ries, A. & Trout, J. (2001) *Positioning: The Battle for Your Mind*, New York: McGraw-Hill.

Ries, E. (2011) *The Lean Startup: How Relentless Change Creates Radically Successful Businesses*, edisi *e-book*, London: Portfolio Penguin.

Sandberg, S. (2013) *Lean In: Women, Work, dan the Will to Lead*, edisi EPub, London: WH Allen/Random House.

Schmidt, E. & Rosenberg, J. (2017) *How Google Works*, edisi ebuku, London: John Murray.

Schroeder, A. (2008) *The Snowball: Warren Buffett and the Business of Life*, London: Bloomsbury.

Schultz, H. & Yang, D.J. (1997) *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*, New York: Hyperion.

Senge, Peter M. (2006) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, edisi yang direvisi dan diperbarui, London: Random House Business.

Sinek, S. (2009) *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, London: Portfolio Penguin.

Singh, S. (2016) *Mythbreaker: Kiran Mazumdar-Shaw and the Story of Indian Biotech*, Noida, Uttar Pradesh: HarperCollins India.

Sloan, A. P., diedit oleh McDonald, J., bersama Stevens, C. (1965) *My Years with General Motors*, New York: McFadden Books.

Stone, B. (2013) *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of the Amazon*, edisi EPub, London: Transworld.

Syed, M. (2015) *Black Box Thinking: Marginal Gains and the Secrets of High Performance*, London: John Murray.

Taylor, F. (2011) *Principles of Scientific Management*, Project Gutenberg, http://www.gutenberg.org/cache/epub/6435.

Thiel, P., bersama Masters, B. (2014) *Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future*, London: Virgin Books.

Townsend, R. (1970) *Up the Organization; How to Stop the Company Stifling People and Strangling Profits*, London: Coronet.

Trump, D. bersama Schwartz, T. (1987) *The Art of the Deal*, New York: Ballantine.

Vance, A. (2015) *Elon Musk: How the Billionaire CEO of SpaceX and Tesla Is Shaping our Future*, London: Penguin Randon House.

Welch, J. bersama Byrne, J.A. (2001) *Jack: Straight from the Gut*, London: Headline.

Womack, J.P., Jones, D. T. & Roos, D. (2007) *The Machine that Changed the World*, London: Simon & Schuster.

Ucapan Terima Kasih

Terima kasih kepada:

Orang-orang kunci di Nicholas Brealey Publishing di London, Holly Bennion, Ben Slight, dan Louise Richardson, dan kepada Giuliana Caranante dan Melissa Carl di kantor Boston, yang membantu mengedit, memasarkan, dan menjual buku-buku saya.

Tim Hachette Rights di London, Joanna Kaliszewska, Grace McCrum, Nathaniel Alcaraz-Stapleton, dan Flora McMichael, yang memastikan pekerjaan saya diterjemahkan ke bahasa lain, dijadikan seri, dan dibuat menjadi format audio.

Kantor Hatchette di seluruh dunia, terutama di India, Australia, dan Singapura, yang mendistribusikan buku *50 Classics* secara luas.

Terima kasih juga kepada: Cherry, yang bersabar membantu pekerjaan saya pada akhir minggu dan mendorong saya untuk menulis buku terbaik; Sacha, yang menawarkan istirahat dari menulis pada hari libur kami di Burgundy; teman-teman Oxford Sangha, yang memberi saya perlindungan mental dan spiritual dan kegembiraan setiap minggu; dan Tuanne, yang membahas gagasan bisnis dengan saya dan menjadi inspirasi saat buku ini ditulis.

Akhirnya, terima kasih kepada semua penulis yang masih hidup yang diwakili di sini karena memberi kontribusi berharga pada kewirausahaan, inovasi, manajemen, strategi, dan pemasaran.

Tentang Penulis

Tom Butler-Bowdan penulis yang menulis delapan buku, antara lain *50 Economic Classics* (2017), *50 Psychology Classics* (2017, edisi kedua), dan *50 Success Classics* (2017, edisi kedua), dikenal sebagai penulis yang membawa gagasan penting ke khalayak luas. Seri *50 Classics* karyanya terjual lebih dari 350 ribu eksemplar dan sudah diterjemahkan dalam 23 bahasa.

Tom adalah lulusan London School of Economics (International Political Economy) dan University of Sydney (Pemerintahan dan Sejarah). Ia tinggal di Oxford, Inggris.

Kunjungi situs web miliknya di www.Butler-Bowdon.com

50 BUKU BISNIS PILIHAN YANG WAJIB DIBACA

Apa kesamaan yang dimiliki perusahaan-perusahaan besar? Sosok seperti apa yang memimpinnya? Dari mana mereka mendapatkan gagasan bisnis terbaik?

Satu gagasan bisa membantu Anda menemukan hal besar berikutnya, tapi butuh waktu untuk menyaring ratusan buku bisnis untuk menemukan inspirasi. Buku yang dilengkapi komentar berwawasan atas hasil pemikiran yang paling berpengaruh selama lebih dari seabad ini menyajikan kisah para pengusaha besar, pemikiran manajemen terbaik, dan gagasan-gagasan teruji tentang strategi, inovasi, serta pemasaran.

Buku ini menyajikan gagasan-gagasan kunci dari buku-buku klasik seperti *My Years with General Motors* dan *The E-Myth Revisited* sampai pelajaran bisnis terkini dari raksasa teknologi Google, Apple dan Amazon. Dilengkapi biografi yang menginspirasi dari tokoh-tokoh seperti Steve Jobs dan Warren Buffett, juga kisah yang tidak terlalu diketahui seperti penciptaan raksasa penerbitan Penguin serta Alibaba.

Digital Publishing GPU

Anda bisa menemukan pemaparan dan gagasan seputar:

- Kewirausahaan
- Kepemimpinan
- Manajemen
- Strategi
- Sejarah bisnis
- Pengembangan pribadi
- Teknologi dan inovasi

Para pengusaha, eksekutif bisnis, dan mahasiswa jurusan bisnis serta manajemen akan bisa menarik inspirasi dan pelajaran yang berharga dari koleksi pemikiran terbaik di bidang bisnis ini.

Penerbit
Gramedia Pustaka Utama
Kompas Gramedia Building
Blok I, Lt. 5
Jl. Palmerah Barat 29–37
Jakarta 10270
www.gpu.id @bukugpu @bukugpu

BUSINESS & ECONOMICS 16+
620203016
9 786020 634449
978-602-06-3445-6
Harga P. Jawa Rp168.000